



Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля

Факультет економіки і управління

О. Орлова-Курилова

# Теорія організації



Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля

Факультет економіки і управління

О. Орлова-Курилова

# Теорія організації

Навчальний посібник



УДК [658.012.4:331.1](075.8)

О-66

Рекомендовано до друку

вченою радою Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля  
(протокол № 5 від 28.12.2023 року)

Рецензенти:

*Калашнікова С. А.* – доктор педагогічних наук, професор, Радник при дирекції, Інститут вищої освіти НАПН України, м. Київ, Україна;

*Гуторов О. І.* – доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу геоінформаційних технологій, агроелогічних і економічних досліджень, Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААНУ, м. Київ, Україна.

**Орлова-Курилова О.**

О-66 Теорія організації : навч. посіб. / О. Орлова-Курилова ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, Ф-т екон. та упр. – Київ : [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2023. – 234 с.

ISBN 978-617-11-0256-9

Навчальний посібник присвячено актуальним питанням теорії організації, тому що організації стають не тільки основними суб'єктами економічної діяльності, але й визначальними агентами для формування соціокультурного середовища. Глибоке розуміння структури організацій, їх взаємодії та впливу на соціум є важливим для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей.

У посібнику викладено теоретичні та методологічні основи теорії організації. Акцентовано увагу на широкому спектрі тем, що дозволяє зануритися у світ знань про організації. Важливі аспекти розглядаються у наступних темах: методологічні засади теорії організації; основні організаційні теорії та моделі; організація як система; організація як соціум; організаційний процес; самоорганізація; зовнішнє та внутрішнє середовище організації; організаційне проектування; культура організації.

Для якісного засвоєння навчального матеріалу в посібнику за кожною темою запропоновані: поняття та його визначення; основні теоретичні положення; список використаних джерел; наведені приклади; питання для самоконтролю; практичні завдання; тести. Навчальний посібник містить багато посилань на інтерактивні ресурси для засвоєння матеріалу та знайомства з передовим досвідом сучасних організацій.

Навчальний посібник з теорії організації є комплексним інструментом для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового рівня, які працюють над здобуттям наукового ступеня Доктора філософії в галузі «Менеджмент». Водночас, він пропонує інтригуючий зміст для всіх, хто самостійно поглиблює свої знання, цікавиться будовою організацій та їх особливостями.

УДК [658.012.4:331.1](075.8)

Посібник підготовлено у рамках виконання Проекту "Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад" / "Reinventing displaced universities: enhancing competitiveness, serving communities" (REDU) (2020-2024 роки).

Публікація підготовлена за фінансової підтримки Європейського Союзу. Її зміст є виключною відповідальністю автора Ольги Орлової-Курилової, Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля і не обов'язково відображає позицію Європейського Союзу.

This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of O. Orlova-Kurilova, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University and do not necessarily reflect the views of the European Union.

ISBN978-617-11-0256-9

© Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля, 2023  
© Орлова-Курилова О., 2023



## Зміст

ВСТУП.....	5
Тема 1. Методологічні засади теорії організації.....	7
Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі.....	30
Тема 3. Організація як система .....	48
Тема 4. Організація як соціум .....	76
Тема 5. Організаційний процес .....	90
Тема 6. Самоорганізація.....	108
Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації .....	133
Тема 8. Організаційне проектування.....	166
Тема 9. Культура організації.....	192

## ВСТУП

В умовах сучасного світу, який швидко змінюється, вивчення Теорії організації стає невід'ємною складовою для розуміння та оптимізації процесів управління в організаційних структурах. Цей посібник висвітлює ключові аспекти функціонування організацій та їх вплив на сучасне суспільство та економіку. Актуальність вивчення теорії організації полягає у тому, що організації стають не тільки основними суб'єктами економічної діяльності, але й визначальними агентами для формування соціокультурного середовища. Глибоке розуміння структури організацій, їх взаємодії та впливу на соціум є важливим для ефективного управління та досягнення стратегічних цілей.

Це навчання корисне для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового рівня, зокрема для аспірантів, що прагнуть отримати ступінь Доктора філософії у галузі «Менеджмент». Проте, воно також стане незамінним ресурсом для фахівців, менеджерів та лідерів будь-якого рівня, які прагнуть поглибити своє розуміння організаційних процесів та оптимізувати стратегії управління. Крім того, враховуючи включені тести, завдання та наочні матеріали, навчальний посібник стане корисним інструментом для самоперевірки та самовдосконалення знань у сфері теорії організації.

В умовах постійних змін в економіці та суспільстві, розуміння принципів та особливостей функціонування організацій стає ключовим елементом успішного управління та сталого розвитку. Ось декілька фактів, які свідчать про важливість таких знань:

Зростання міжнародної торгівлі та інвестицій вимагає, щоб організації були готові адаптуватися до різноманітних культур, регуляцій та конкуренції. Розуміння принципів міжнародного управління стає стратегічно важливим.

Швидкий розвиток технологій вимагає від організацій гнучкості та готовності до постійних змін у виробничих та управлінських практиках. Компанії, які успішно інтегрують інновації, стають лідерами у своїх галузях.

Зміни в споживачьких уподобаннях та підвищення ролі фрілансу визначають потребу в нових моделях управління персоналом. Ефективна комунікація та лідерство стають важливими компетенціями управлінців. Споживачі все більше враховують етичні та екологічні аспекти у виборі товарів та послуг. Організації, що впроваджують соціально відповідальні практики, користуються підтримкою та довірою споживачів.

Зміни в правовому середовищі можуть впливати на стратегії та структури підприємств. Розуміння юридичних аспектів дозволяє організаціям уникати ризиків та використовувати нові можливості. Пандемії, екологічні кризи та інші події можуть значно впливати на діяльність організацій. Гнучкість та ефективне кризове управління стають критичними навичками для управлінців.

Усі ці факти підкреслюють, що вивчення та розуміння теорії організації може забезпечити необхідні знання та навички для успішного вирішення викликів, що виникають у сучасному бізнес-середовищі. Такі знання стануть важливим ресурсом для менеджерів, підприємців та всіх, хто прагне досягти сталого успіху у своїй діяльності.

Організації є складними системами, які взаємодіють з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Вони розвиваються, адаптуються та змінюються, аби відповідати вимогам ринку та соціокультурним трансформаціям. Глибоке розуміння теорії організації стає ключовим інструментом для тих, хто прагне керувати та формувати ефективні та стійкі організаційні структури. Вивчення основних концепцій, таких як організаційна структура, системний підхід, соціальна взаємодія в організаціях та культурна динаміка, дозволяє не лише розуміти принципи функціонування організацій, але і ефективно впливати на їх стратегічний розвиток.

Цей навчальний посібник розроблено з урахуванням потреб сучасного менеджменту та охоплює широкий спектр тем, починаючи від методологічних основ теорії організації до практичних аспектів організаційного проектування та культури. Він призначений для здобувачів вищої освіти третього рівня, зокрема аспірантів програми «Менеджмент», а також для фахівців, які прагнуть розширити свої знання та навички в галузі управління організаціями.



Посібник охоплює широкий спектр тем, що дозволяє зануритися у світ теоретичних та методологічних основ теорії організації. Важливі аспекти розглядаються у наступних темах: методологічні засади теорії організації, основні організаційні теорії та моделі, організація як система, організація як соціум, організаційний процес, самоорганізація, зовнішнє та внутрішнє середовище організації, організаційне проектування та культура організації.

З метою максимального засвоєння матеріалу, посібник включає тестові завдання, питання для самоперевірки знань, приклади, матеріали у вигляді схем та графіків і багато корисних інтерактивних посилань. Всі ці елементи сприяють активному залученню читача до навчального процесу та полегшують розуміння складних концепцій теорії організації.

Посібник не лише створює основу для наукових досліджень у сфері теорії організації, але і послугує практичним інструментом для тих, хто прагне ефективно керувати та адаптувати сучасні організації до вимог сучасного ринку та соціокультурних змін.

Навчальний посібник з теорії організації є комплексним інструментом для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового рівня, які працюють над здобуттям ступеня Доктора філософії в галузі «Менеджмент». Водночас, він пропонує інтригуючий зміст для всіх, хто цікавиться будовою організацій та їх особливостями.

Необхідно відзначити, що посібник є результатом великої роботи автора та команди по виконанню Проєкту «Відродження переміщених університетів: посилення конкурентоспроможності, підтримка громад» (REDU), реалізованого у період з 2020 по 2024 роки. Він інтегрує в себе науково-дослідний потенціал установ, окремих дослідників, які займались пошуком та вивченням організацій, та передовий досвід сучасних організацій, щоб створити інструмент для активного розвитку та поглибленого розуміння теоретичних аспектів організаційного управління.

Автор навчального посібника «Теорія організації» висловлює слова подяки ректору Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Поркуян Ользі Вікторівні за надану можливість участі у проєкті направленому на цікаву, корисну справу. Також рецензентам Гуророву Олександрові Івановичу та Калашніковій Світлані Андріївні, які приділили увагу покращенню змісту і якості посібника.

## Тема 1. Методологічні засади теорії організації

### ✓ Поняття та його визначення

Життєвий цикл організації – це сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Закон – 1) спосіб вираження стійкості зв'язків і відносин між предметами і явищами, а також стійкість структури організації самих цих предметів і явищ; 2) відображення об'єктивних і стійких зв'язків, що виявляються в природі, суспільстві, людському мисленні; 3) істотний вираз необхідного зв'язку явищ внутрішнього зв'язку між причиною і наслідком; 4) необхідне, істотне, стійке, повторюване відношення між явищами у природі і суспільстві (існують загальні, часткові, специфічні, або приватні). У законі, як правило, проявляється цілий ряд закономірностей.

Закон відповідності – властивості організації відповідають якостям її складових;

Закон єдності – аналіз і синтез здійснюються на єдиній основі; інформатизації - рівень організації визначається рівнем інформатизації;

Закон ітерації – чим більше складових, тим складніше організація;

Закон композиції – метою приватного є підділі спільного;

Закон онтогенезу – виникнення, становлення і розвиток організації змінюється стагнацією, розпадом і ліквідацією;

Закон організації виробничих систем – необхідне, суттєве, стале відношення між елементами виробничої системи, а також між цією системою та зовнішнім середовищем.

Закон самозбереження – будь-яка організація пріоритетно прагне до самозбереження;

Закон синергії – властивості організації більше суми якостей її складових;

Закон формації – форма організації визначається будовою її зв'язків.

Закони організації бувають загальні, часткові та особливі.

Закони організації утворюють теоретичний фундамент теорії організації, сприяють переходу від емпіричного методу пізнання до професійного, дають змогу правильно оцінити ситуацію, що виникає, допомагають об'єктивно аналізувати накопичений досвід, сприяють підвищенню управлінської культури в організаціях.

Закономірність – суттєвий зв'язок між явищами і результатами, у вигляді характерної тенденції, традиції (як результат певної функціональної діяльності), що повторюється.



Мета теорії організації – розглянути організацію з позицій системного підходу, що відображає не тільки стан порядку, але і процеси впорядкування, її життєвий цикл, внутрішнє та зовнішнє середовище організаційної системи.

Метод теорії організації – набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин. До основних методів теорії організації належать: індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний.

Метод теорії організації — набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного та власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин.

Місія організації – сукупність концептуальних положень, які розкриваються в узагальненій формі призначення організації.

Неформальна організація – це група людей, які вступають в регулярну взаємодію для досягнення певної мети, що спонтанно утворилася.

Об'єкт теорії організації – це регульовані та самоорганізаційні процеси, які відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю: організація і дезорганізація, субординація і координація, впорядкування та узгодження, тобто взаємодія людей з метою організації спільної діяльності, виробництва матеріальних благ, відтворення самих себе як суб'єктів суспільних змін.

Організація – елемент суспільної системи, найпоширеніша форма людської спільності, первинний осередок соціуму.

Організація – об'єднання людей, що спільно реалізують якусь програму і діючих на основі певних принципів та правил; одна з функцій менеджменту, яка полягає в упорядкуванні діяльності людей шляхом установлення регламентів, нормативів, дисциплінарних вимог та відповідальності.

Організація – об'єкт та суб'єкт суспільства.

Організація — сукупність людей та засобів виробництва з розподілом відповідальності, повноважень і взаємовідносин.

Організація – це цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети.

Організація (від лат. *organise* — повідомляю, стрункий вигляд, влаштовую) може бути визначена як різновид соціальних систем, об'єднання людей, що спільно реалізують певну загальну мету та діють на основі певних принципів і правил.

Основоположне завдання теорії організації — вивчення впливу, який здійснюють індивідууми та групи людей на функціонування організації, на зміни, що відбуваються, на забезпечення ефективної цілеспрямованої діяльності й отримання необхідних результатів. Теорія організації покликана використовувати досягнення і досвід низки суміжних наукових дисциплін (психології, соціології, соціальної психології, антропології) для вирішення завдань.



Підприємство – самостійний господарський суб'єкт, який виробляє продукцію, виконуючи роботи та надаючи послуги з метою задоволення суспільних потреб та отримання прибутку.

Предмет теорії організації — організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої та дезорганізуючої спрямованості.

Принцип – найбільш загальне правило діяльності, яке забезпечує його правильність, але не гарантує його однозначність і успіх; вихідний момент, опора на теоретичні положення (обґрунтування) і результат, що впливає із законів організації. Найпростіший «важіль» використання законів у вигляді вимог.

Принцип адекватності впливу – зміст дій, що обумовлюється станом організацій;

Принцип безперервності і ритмічності – самодостатня ефективна організація здійснюється безперервно і ритмічно;

Принцип визначення мети – будь-яка система прагне до певного кращого для неї стану, який виступає в якості мети системи; цілісності - розгляд будь-якого об'єкта, системи з точки зору внутрішньої єдності, відокремленості від навколишнього середовища; елементаризма – система являє собою сукупність взаємопов'язаних елементарних складових.

Принцип головної ланки – адекватність формування та функціонування організації визначається її універсальністю;

9

Принцип дерева мети – постановка і досягнення мети будується в логічній послідовності: приватна - локальна - оперативна - тактична - стратегічна, глобальна;

Принцип єдності форми і змісту – співвідношення форми і змісту визначає якості організації;

Принцип загального зв'язку – система виступає як прояв універсальної взаємодії всіх предметів і явищ;

Принцип зворотного зв'язку – зворотний зв'язок об'єднує організацію;

Принцип ієрархічності – розвиток і керованість організації забезпечуються її ієрархічністю;

Принцип конструктивності – внутрішня стійкість організації забезпечується її конструкцією;

Принцип лінійності та функціональності – зв'язки організації мають лінійно- функціональну спеціалізацію;

Принцип необхідної різноманітності - адекватність організації забезпечується різноманітністю її складових;

Принцип необхідності і достатності – кількість і різноманітність складових організації має бути оптимальним;



Принцип нормативності – будь-яка система може бути зрозуміла тільки в тому випадку, якщо вона буде порівнюватися з деякою нормативною системою.

Принцип оперативності і гнучкості – адекватність взаємодії в організації визначається оперативністю і гнучкістю;

Принцип оптимальної ланковості – адекватність організації забезпечується оптимальним співвідношенням її ланок;

Принцип оптимальності – будь-яка система може бути приведена в стан найкращого її функціонування з точки зору деякого критерію;

Принцип паралельності і послідовності – функціонування і розвиток організації здійснюється паралельно-послідовно;

Принцип первинності мети – мета суб'єктивної організації первинна;

Принцип перманентності визначення мети – розробка, постановка і коректування цілі здійснюються безперервно в режимі супроводу її досягнення;

Принцип протидії - адекватна організація компенсує протидію, що об'єктивно виникає;

Принцип резервування і дублювання – ефективність організації забезпечується балансом резервування і дублювання;

Принцип розвитку – всі системи знаходяться в розвитку, проходять етапи виникнення, становлення, зрілості і низхідного розвитку;

Принцип розділення і кооперації – основою існування і розвитку організації є поділ і кооперація функцій; розподілу та спеціалізації – основою побудови організації є розподіл і спеціалізація функцій;

Принцип системності – будь-яка організація представляється сукупністю взаємопов'язаних елементів; розгляд об'єктів як системи, тобто як цілісності, яка зводиться до сукупності елементів і зв'язків;

Принцип стратегічного планування – ефективна постановка досягнення мети ґрунтується на пріоритетному плануванні перспектив розвитку організації;

Принцип толерантності – існування організації визначається стійкістю до зовнішніх впливів;

Принцип універсальності – адекватність формування та функціонування організації визначається її універсальністю;

Принцип управління – найбільш загальне правило управлінської діяльності, що володіє здатністю регулювати управлінську діяльність;

Принцип формалізації – будь-яка система з більшою чи меншою коректністю може бути представлена формальними моделями, у тому числі формально-логічними, математичними, кібернетичними та ін.;

Принцип цільової адаптації – проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до цілей;

Принципи організації – основні правила, що відображають загальні універсальні закони організації.

Принципи організації – це загальні правила (положення) формування (самоформування) систем в природі і суспільстві, що забезпечують їх впорядкованість і доцільність функціонування.

Синергія (від грец. συνεργія Synergos – (syn) разом; (ergos) діючий, дія) – це сумарний ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми.

Синергія, синергічний ефект (від грец. Synergos разом діє) – зростання ефективності діяльності в результаті з'єднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок так званого системного ефекту, емерджентності. Синергічний ефект у сфері управління виникає тоді, коли для виконання якогось завдання вдається зібрати однодумців, котрі доповнюють один одного і разом досягають високих результатів.

Теорія організації – це область наукового знання про загальні закономірності, функціонування і розвитку організацій як складних динамічних систем, що мають мету.

Формальні групи (організації) – це групи (організації), створені по волі керівництва для досягнення цілей організації і рішення основних завдань, які стоять перед нею.



## Основні теоретичні положення

- 1.1. Поняття організації та сутність теорії організації.
- 1.2. Законодавча основа функціонування організацій в Україні.
- 1.3. Еволюція теорії організації. Формування термінології організації.
- 1.4. Закони організації.
- 1.5. Принципи організації.
- 1.6. Етапи розвитку організації, концепція життєвого циклу організації.

### 1.1. Поняття організації та сутність теорії організації.

Поняття організації багатозначне.

Організація (від грец. ὄργανον — інструмент) — цільове досягнення певної мети. Переважно термін вживається для означення соціальної групи, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети.

Організації, створені людиною (людьми), характеризуються наявністю людини як активного ресурсу. Для організацій, створених людиною, характерна наявність функцій управління і планування. Необхідно відзначити, що організація, що входить у більш велику організацію, є для останньої ресурсом.

Підприємство — організація для підприємницької діяльності.

Вітчизняні економісти терміном «організація» найчастіше позначають складне виробниче утворення, сформоване із виробничо самостійних, але об'єднаних спільним керівництвом підприємств.

У зарубіжній літературі це поняття розглядають набагато ширше. Наприклад, в американському менеджменті організація визначається як «група людей, діяльність яких свідомо координується для

досягнення загальної мети або цілей». Таке трактування дає змогу розглядати проблематику організацій комплексно — від дослідження причин виникнення і організаційного оформлення до побудови ефективних організацій (вибору оптимальних організаційних форм і структур, проведення організаційних змін тощо).

Зважаючи на принцип внутрішнього життя, сукупність організацій як соціальних утворень можна класифікувати на формальні і неформальні.

Формальну організацію характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки, що дає змогу свідомо координувати соціальні взаємодії для досягнення конкретної загальної мети.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах, особистому виборі зв'язків, вона відображає реальний стан справ, який може не відповідати формальній організації і виявляється в наявності «малих» груп (до 10 осіб). Соціальні взаємодії у неформальній організації не мають загальної або свідомо координованої спільної мети [1].

Зміст поняття «організація» має багато різноманітних трактувань. У науковій літературі з теорії організації та управління «організація» розглядається:

- 1) як характеристика системи і в цьому сенсі означає внутрішню впорядкованість, узгодженість часток системи (організація як структура);
- 2) як процес створення, формування діяльності (процес організування);
- 3) термін «організація» використовується для позначення однієї з основних функцій менеджменту (функція організації);
- 4) організація як спільність, або цілісність, що проявляється в досягненні поставлених цілей або під впливом навколишнього середовища;
- 5) поняття «організації» ототожнюється з соціальною системою (організація як загальне поняття будь-якої фірми (підприємства)).

Організація є самокерованою системою, яка здатна за формою та змістом ефективно діяти в умовах ринкової економіки та конкуренції, забезпечуючи прибуток та саморозвиток.

Вірне сприйняття організації неможливе без розуміння дійсної відмінності понять, як відображаються одним і тим же терміном «організація».

У працях з організації діяльності промислових підприємств Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля, які склали основу класичної теорії, фактично «організація» розглядалася, перш за все, як упорядкованість, організованість, тобто у першому значенні [2].

Визначаючи семантичне значення слова «організація», основоположник організаційної науки А. Богданов в своїй фундаментальній праці «Тектологія. Загальна організаційна наука» писав: «Всяка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою» [2].

У буденній мові слова «організувати», «організація», «організаційна діяльність» мають вужчий, більш спеціальний зміст. Найчастіше термін «організувати» означає згрупувати людей для якої-небудь цілі, скоординувати та регулювати їх дії в контексті доцільної єдності. Однак при глибшому аналізі, як відзначає А. Богданов, це поняття стає набагато ширшим і відноситься «не тільки до людських активностей», до робочої сили, до засобів виробництва, але і до живої та неживої природи у всіх її проявах. «Природа – великий перший організатор, і сама людина – лише один з її організованих витворів» [2].

У працях прихильників неокласичної школи (П. Друкера, О. Желінї, Б. Люсато), організація сприймається і як спільність (четверте поняття) і як підприємство (п'яте поняття). М. Вебер і Г. Мінцберг розглядають бюрократичні організації насамперед з позицій властивої їм внутрішньої упорядкованості (називаються п'ять характерних організаційних структур – централізована, механістична бюрократія, професійна бюрократія та ін.), а Б. Люсато формулює принципи організації, вкладаючи в це поняття спільності, внутрішньої впорядкованості і формальне значення організації як підприємства, установи [2].

Автори популярного американського підручника «Основи менеджменту» М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури зазначають: «Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей». Як однією з ознак організації вони вказують наявність хоча б двох

осіб, об'єднаних загальною ціллю, що рахують себе частиною однієї групи. Таким чином, слід вважати, що організація пов'язана з наявністю групи осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі [3].

Відповідно до різних значень терміну «організація» можна визначити й декілька понять теорії організації. Відповідно до значення терміну «організація» як впорядкованість під теорією організації розуміють науку, що вивчає закономірності діяльності реально існуючих об'єктів як систем, зокрема створених об'єднанням людей для сумісної діяльності. Відповідно до значення терміну «організація» як «організування» під теорією організації слід розуміти науку, що вивчає методи впорядкування соціальних систем, тобто таких, що створені виключно людиною та елементами яких є людина. Відповідно до значення організації як «спільність, цілісність», теорія організації вивчає поведінку соціальних систем у зовнішньому середовищі. Відповідно до значення терміну «організація» як установа, підприємство, колектив, теорія організації вивчає закономірності створення, розвитку та призупиненні діяльності таких об'єктів.

Об'єкт теорії організації – це регульовані та такі, що самоорганізуються, процеси, які відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю: організація і дезорганізація, субординація і координація, впорядкування та узгодження, тобто взаємодія людей з приводу організації спільної діяльності, виробництва матеріальних благ, відтворення самих себе як суб'єктів суспільних змін. Оскільки самоорганізаційні, регульовані, процеси характерні для всіх складних організаційних систем, об'єкт теорії організації носить багаторівневий характер – від суспільства в цілому, його основних підсистем до первинних підприємницьких, державних, муніципальних та громадських організацій [2, с. 12].

Предмет теорії організації – організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої і дезорганізуючої спрямованості.

Різноманіття видів організаційних відносин достатньо наочно розкривається через запропоновані А. Богдановим регулюючі механізми: кон'югації (з'єднання елементів і комплексів між собою); інгресії («входження», утворення сполучної проміжної ланки між різнорідними ланками при формуванні нової цілісності); дезінгресії («входження», утворення нейтралізуючої, руйнуючої ланки в процесі дезорганізації якоїсь цілісності); ланцюгового зв'язку (об'єднання за допомогою загальних ланок); відбору і підбору, заходів стихійної регуляції; бирегуляції (зворотного зв'язку), егресії і дигресії (способів централізованого та кістякового формування комплексів). Таким чином, теорія організації – це теорія організаційних відносин [2, с. 13].

У предмет теорії організації доцільно включати основні методи, категорії, поняття, що розкривають суть даної науки, характер організаційної діяльності.

Всі категорії теорії організації можна розділити на три відносно самостійні групи:

1) загальні категорії для більшості соціальних наук (суспільство, держава, власність, ринок, соціальна діяльність, людина, особа, ресурси, соціальні інститути, влада);

2) категорії, що переважно відображають організаційні явища і процеси, відбуваються в соціальних і соціально-економічних системах (організаційна система, організація, структура організації, місія, мета організації, лідер організації, формальна і неформальна організації, закони організації, організаційна культура);

3) категорії, що розкривають технологію організаційної діяльності та управління (правила, процедури, цикли, комунікації, вирішення протиріч, конфліктів, композиція, типізація, класифікація) [2, с.13].

Сучасний світ розглядається як світ організацій.

Організація – сукупність людей та груп, об'єднаних для досягнення якої-небудь мети, рішення якого-небудь завдання керуючись певними правилами та процедурами, розподілу праці та обов'язків.

Загальні риси організації – як соціально-економічного інституту:

- загальні цілі – відображають призначення, види продукції та послуг, які проводяться організацією для задоволення потреб суспільства;
- персонал або робітники мають кваліфікацію, знання та уміння, необхідні для досягнення поставленої мети;
- розподіл праці – професійна кваліфікація на окремий вид праці, чим забезпечується раціональна структуризація робіт та завдань;
- комунікації – різні види зв'язку, необхідні у процесі виконання спільної роботи;
- формальні правила поведінки, процедури та контроль – устанавлюються, щоб організація функціонувала як цілісне формування;
- рівні повноважень та відповідальності окреслюють обсяг влади для різних посад у організації.

Роль організації в суспільстві визначається наступними чинниками:

- 1) організація – генератори ресурсів, які перетворюють витрати у цінності;
- 2) створюють корисні речі для суспільства, які сприяють розвитку людства;
- 3) значуща соціальна роль, центральна ланка суспільного життя;
- 4) накопичення ресурсів та знань;
- 5) збільшують добробут суспільства, покращують якість трудового життя;
- 6) підвищують віру людей у свої сили та можливості.

#### 1.2. Законодавча основа функціонування організацій в Україні

Доцільно навести перелік основних законодавчих документів, згідно з якими функціонують організації на території України:

- 1) Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *База даних «Законодавство України»*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
- 2) Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. *База даних «Законодавство України»*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>
- 3) Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. *База даних «Законодавство України»*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
- 4) Кодекс Законів про працю України: за станом на 10.08.2022. *База даних «Законодавство України»*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

Функціонування організацій на території України забезпечується Господарським Кодексом України [4].

Господарський Кодекс України встановлює відповідно до Конституції України правові засади господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.

Господарський Кодекс України має мету забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвитку підприємництва та таким чином підвищити ефективність громадського виробництва, його соціальну спрямованість відповідно до вимог Конституції України, затвердити громадський господарський лад в економічній системі України, сприяти її гармонізації з іншими економічними системами.

Стаття 55 ГКУ «Поняття суб'єкта господарювання»

1. Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.

2. Суб'єктами господарювання є:

1) господарські організації - юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до цього Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

2) громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

Стаття 62 ГКУ «Підприємство як організаційна форма господарювання».

1. Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

2. Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

3. Підприємство, якщо законом не встановлено інше, діє на основі статуту.

4. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

5. Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб.

Стаття 63 ГКУ «Види та організаційні форми підприємств»

1. Залежно від форм власності:

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);

- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);

- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;

- державне підприємство, що діє на основі державної власності;

- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом.

2. У разі якщо в статутному фонді підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в статутному фонді якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається іноземним підприємством.

3. Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні.

4. Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства.

Унітарні підприємства:

- державні,

- комунальні,

- підприємства, засновані на власності об'єднання громадян,

- релігійні організації,

- підприємства на приватній власності засновника.

5. Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.

Корпоративні підприємства:

- кооперативні підприємства,
- підприємства, що створюються у формі господарського товариства,
- інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

6. Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих підприємств.

Малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Великими підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Усі інші підприємства визнаються середніми.

7. У випадках існування залежності від іншого підприємства, передбачених статтею 126 цього Кодексу, підприємство визнається дочірнім.

8. Для підприємств певного виду та організаційних форм законами можуть встановлюватися особливості господарювання.

Реєстрація підприємств відбувається у державного реєстратора через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) в різних регіонах України. Данні про реєстрацію заносяться до «Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань України» [8].

Також з'явилась нова можливість автоматичної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності України з використанням цифрового застосунку ДІЯ [9].

Це відповідно нові сучасні цифрові послуги, до яких тільки звикає наше суспільство та починає активно використовувати, тому що це зручно та має певну купу переваг. З матеріалами, стосовно ТОП питань, щодо автоматичної реєстрації ТОВ у ДІЯ можна ознайомитись за посиланням [10].

### 1.3. Еволюція теорії організації. Формування термінології організації.

Розвиток поглядів на організацію як систему. Приблизно до 1960-х років проблеми організації вирішувалися тільки з погляду закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренція, збуту, що виходять за рамки внутрішньої організації і визначають зовнішнє для організації середовище, не розглядалися. З розвитком ринку уявлення, що склалися про організацію, змінювалися. Стало очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх подій. Теорія організації починає розглядати її як відкриту систему в єдності всіх складових частин і елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі і реагують на них. У 70-і роки ХХ в. формується методологічний апарат для вивчення дії зовнішнього середовища на організацію з використанням теорії систем. Безпосереднє включення в аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на внутрішні процеси організації стало початком ери «відкритих систем».

Розвиток поглядів на природу організації в напрямі від раціонального до соціального. «Раціональне мислення» означає, що існує зрозуміла перспектива організації, а її цілі чітко і однозначно визначені. Припустимо, машинобудівне підприємство має на меті отримання максимального прибутку від підвищення ефективності виробництва і якості продукції. Якщо ми приймаємо цю мету як задану, то вищому керівництву залишається тільки вибрати засоби, які призведуть до її досягнення. Така позиція дозволяє ухвалювати раціональні рішення. Дії організації стають, таким чином, запрограмованими.

«Соціальне мислення» означає неоднозначність у визначенні і виборі цілей та ухваленні конкретних рішень щодо підвищення ефективності виробництва в цехах, на ділянках машинобудівного підприємства та ін. Соціальний підхід припускає, що рішення про цілі організації носять характер

ціннісного, а не механістичного вибору. Характер рішень, що приймаються, визначається не стільки ясністю думки, скільки сталими звичками, накопиченим досвідом вирішення аналогічних проблем, тобто тими чинниками, які визначають поведінку людей в організаціях. З позицій відмічених підходів в розвитку теорії організації виділяється чотири етапи (рис. 1.1). Кожен етап визначається єдиною комбінацією встановлених ознак (закрита – відкрита система, раціональне – соціальне мислення) на двовимірній сітці.

Перший етап в теорії організації охоплює період з 1900 по 1930 р. Його можна визначити як еру «закритих систем і раціонального індивіда». Головними представниками теорії організації цього часу були Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід орієнтований на організаційні і технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

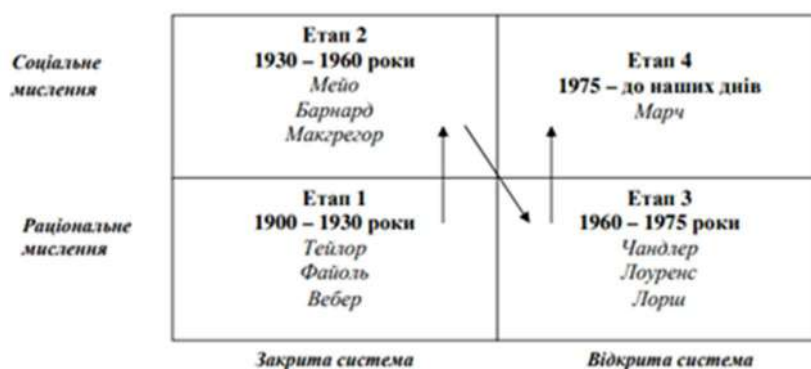


Рис. 1.1. Етапи розвитку теорії організації

Другий етап (1930–1960) є ерою «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків – Елтон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард – розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

Третій етап (1960–1975) – це період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія організації робить крок вперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, і одночасно – крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у розвиток теорії організації до цього періоду внесли Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

І, нарешті, четвертий етап, що почався близько 1975 р., можна визначити як період «відкритих систем і соціального індивіда». На даному етапі відбувається повернення до «соціального мислення», але вже в рамках відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч [2, с. 23-25].

Неоднозначність терміну «організація» породжує й неоднозначність термінології теорії організації. Кожне із значень терміну «організація» має власне семантичне поле взаємопов'язаних понять та термінів. Кожне з понять організації має власний зміст, однак через спільність їх вживання спостерігаємо певний перетин семантичних полів термінів організації в різних значеннях цього слова.

У результаті численні терміни, утворені з використанням слова «організація», несуть різне змістовне навантаження у контексті того поняття організації, якого вони стосуються, що можна на прикладах показати в таблиці 1.1.

Основу тезаурусу організації складає сукупність словоформ, створених від терміну «організація» відповідно до 4-х його значень, які формують словоформи ядра семантичного поля організації: організація, організаційний, організатор, організовувати та ін.

Таблиця 1.1

Віднесення термінів до різних понять організації

Словосполучення	Поняття організації як:			
	упорядкованість	упорядкування	цілісність	об'єкт
Організація Діяльності	+	+		
Ефективна Організація	+	+	+	+
Одна організація				+
Стиль організації		+	+	+
Теорія організації	+	+	+	
Теорія організацій				+
Форма організації	+	+		
Метод організації		+		
Ціль організації		+	+	+
План організації		+		+
Організаційні Проблеми	+	+	+	
Організаційна Робота		+	+	
Організаційне Проектування		+		
Організаційна Поведінка		+	+	
Організаційний Ресурс	+	+	+	
Організований Процес	+			
Ефект організації		+	+	+

#### 1.4. Закони організації.

У загальноприйнятому застосуванні закон «відображає зв'язок і взаємозалежність яких-небудь явищ об'єктивної дійсності». Однак слід брати до уваги, що на відміну від законів фізики, біології, інших природничих, а також технічних наук, де закон має силу прямої дії й може бути безпосередньо врахований та застосований певним способом, закони суспільних наук не підлягають прямому застосуванню в рамках одного об'єкта або одиничного явища. Проте, це не означає відсутність усяких закономірностей в організації або неможливість їх використання. У зв'язку із цим слід врахувати, як співвідносяться між собою такі категорії, як науковий закон і закономірність.

**Закономірність** - об'єктивний, постійний і необхідний взаємозв'язок між предметами, явищами або процесами, що впливає з їх внутрішньої природи, сутності. Існують три основні групи законів: специфічні (частинні), наприклад, закон додавання швидкостей у механіці; загальні для великих груп явищ, наприклад, закон збереження та перетворення енергії; загальні або універсальні [11].

Тоді під науковим законом у суспільному житті слід розуміти затвердження стійкого взаємозв'язку між певними явищами, яке може бути прийняте в якості дійсного для даної сфери реальності.

Пошук закономірностей і формування системи законів або принципів організації є основним спонукальним мотивом розвитку її теорії. Поза всяким сумнівом, дія таких загальних законів систем як закони синергії, необхідної різноманітності, зворотного зв'язку та інших поширюється й на організацію.

Синергетика, як наука, що вивчає самоорганізацію в системах, саме базується на прояві загальносистемного закону ємерджентності (цілісності) систем, згідно з яким визнається, що можливості системи можуть бути більше або менше простої суми можливостей її елементів. Згідно з законом необхідної різноманітності складність, або різноманітність суб'єкту управління будь-якою системою повинна відповідати складності керованого об'єкта.

Сутність закону зворотного зв'язку полягає в тому, що цілеспрямована система не може існувати без постійного контролю відповідності її дійсного положення запланованому. Ці загальносистемні закони, а також загальнолюдський принцип економії ресурсів і часу, лягли в основу різних спроб сформулювати систему законів організації.

Одна з перших спроб сформулювати закони організації започаткована [К. Адамецькі](#) в 1903 році, що вилилося у формулювання лише трьох законів, які по суті відображали низку правил людської діяльності:

- закон поділу праці, який виражає відокремлення виробничої та управлінської праці, окремих видів робіт;
- закон концентрації або інтеграції, який обумовлює об'єднання однакових функцій, робіт для досягнення загальної мети;
- закон гармонії, який говорить, що кожна робота повинна відбуватися у свій час

У подальшому спроби формулювання законів організації не припинялися вже ніколи. І хоча закони й закономірності не є рекомендаціями прямої дії, оскільки не відображають конкретних функціональних залежностей між різними факторами, вони все-таки становлять основу практичної діяльності у сфері організації.

#### 1.5. Принципи організації

Суспільні закони, до яких безумовно належать і закони організації, лише формулюють закономірності, які об'єктивно мають місце і які можна виразити й через менш строгі визначення принципу, як вихідного положення науки, основного правила діяльності.

Позитивний досвід організації діяльності підприємств протягом багатьох років відображений у вигляді строгих теоретично обґрунтованих і практично виправданих рекомендацій, які отримали назву «принципів організації». Ледь не першими в цій сфері вважаються висунуті в 1912-му році Г. Емерсоном 12 принципів організації виробництва (в оригіналі – принципів продуктивності) [13].

Практично паралельно, але трохи пізніше за датою опублікування, свої 14 принципів, які поклали початок розвитку «адміністративної теорії», висунув А. Файоль [14].

Принципи організації, які найбільш виразно здійснюються в сучасній діяльності промислових підприємств, представимо в табл. 1.2.

Залишаючись надійними правилами організації діяльності, організаційні принципи в той же час з'явилися джерелом різних форм і методів їх застосування, що становить основу варіативності сучасної організації. Звісно, що й Г. Емерсон і А. Файоль із самого початку попереджали про необхідну міру прямого використання організаційних принципів. Так, Г. Емерсон призивав, при необхідності, обмежитися лише деякими принципами, що б «свідомий працівник міг, виходячи з цих принципів, з'ясувати, які саме... зручні йому, наприклад, для досягнення певних ідеалів, або які з них дадуть йому дійсно точний, надійний і повний облік». Так само й А. Файоль, вважаючи запропоновані їм принципи універсальними, все ж таки вказував, що їх застосування має носити гнучкий характер і враховувати ситуацію, у якій здійснюється керування. Він відзначав, що система принципів ніколи не може бути завершена й залишається відкритою для доповнень, змін, перетворення, заснованих на новому досвіді, його аналізі, осмисленні й узагальненні.

Таблиця 1.2

Принципи раціональної організації діяльності підприємства

Принцип	Зміст принципу
<b>Загальні принципи організації</b>	
1. Цілеспрямованості	Спрямованість на одержання економічного результату згіднозdaleгідь встановленого критерію
2. Мінімального обсягу діяльності	Здійснення діяльності в обсязі, що забезпечує середньогалузеві витрати виготовлення продукції й послуг
3. Господарської автономії	Делегування господарської відповідальності підприємства своїм підрозділам
4. Додержання профілю	Забезпечення підприємством своїх можливостей згідноспільності рис продукції, що випускається, або послуг, що надаються
5. Спеціалізації	Обмеження функціональних можливостей підприємства і його підрозділів за рахунок регулювання однорідності продукції і послуг
6. Структурування	Раціональність підрозділу підприємства на складові частини
7. Резервування	Прагнення до створення резервів ресурсів для стійкого функціонування
8. Плановості	Завчасна регламентації організації діяльності
9. Гуманізації	Передача виконання фізичної та інтелектуальної роботи від людини до механізму, машини, автомата
<b>Принципи раціональної організації процесів</b>	
10. Прямого потоку	Розташування учасників діяльності в порядку проходження виконуваних ними операцій
11. Безперервності	Побудова виробничих процесів з найменшими перервами
12. Паралельності	Сполучення в часі виконання часткових процесів для скорочення тривалості загального процесу
13. Пропорційності	Відповідність можливостей окремих підрозділів, учасників діяльності вимогам забезпечення її здійснення
14. Ритмічності	Отримання рівномірних за часом результатів
15. Диференціації процесів	Прагнення до поділу процесів діяльності на операції, переходи, проходи, елементи, процедури, прийоми
16. Профілактики	Завчасне виконання обслуговуючих процесів, які забезпечують своєчасність виконання основних
<b>Принципи організації управління</b>	
17. Відповідності суб'єкта керуваному об'єкту	Реалізація при побудові керуючої підсистеми загальносистемного закону необхідної різноманітності
18. Єдиначальності	Підпорядкування працівника тільки одного прямому (лінійному) керівникові
19. Обмеження зони контролю	Обмеження числа підлеглих одному керівникові
20. Ієрархічності керівництва	Побудова багаторівневої системи керівництва
21. Близькості координування	Обмеження координування через рівень системи керівництва
22. Збалансованості повноважень працівників	Наділення працівника правами, які відповідають його обов'язкам, відповідальністю, при якій правова норма перетерплювати несприятливі наслідки невиконання обов'язків не перевищує їх значимості
23. Централізації і децентралізації	Забезпечення раціонального співвідношення обсягів виконання функцій центральним органом керування та підрозділами

## 1.6. Етапи розвитку організації, концепція життєвого циклу організації.

Кожний керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапові. І тому з'явилося поняття життєвий цикл організації (ЖЦО).

Життєвий цикл організації відіграє важливу роль в системі чинників її внутрішнього середовища, хоча й не завжди виокремлюється внаслідок того, що сприймається не як ситуативна змінна, а як загальносистемна властивість організації, що відображається на інших її складових частинах. Однак багато труднощів та проблем організації визначаються рівнем її зрілості.

Життєвий цикл організації – сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Серйозним кроком у розвитку моделі життєвого циклу організації стали дослідження [Ісаака \(Айзека\) Адізеса](#).

Розпочаті ще наприкінці 1970-х років, вони були розвинені в його праці «Adizes I. Managing Corporate Lifecycles» (1999 р.) [16]. Модель Адізеса І. заснована на припущенні, що розвиток організації подібний еволюції живого організму – звідси й назви деяких етапів (рис. 1.2).

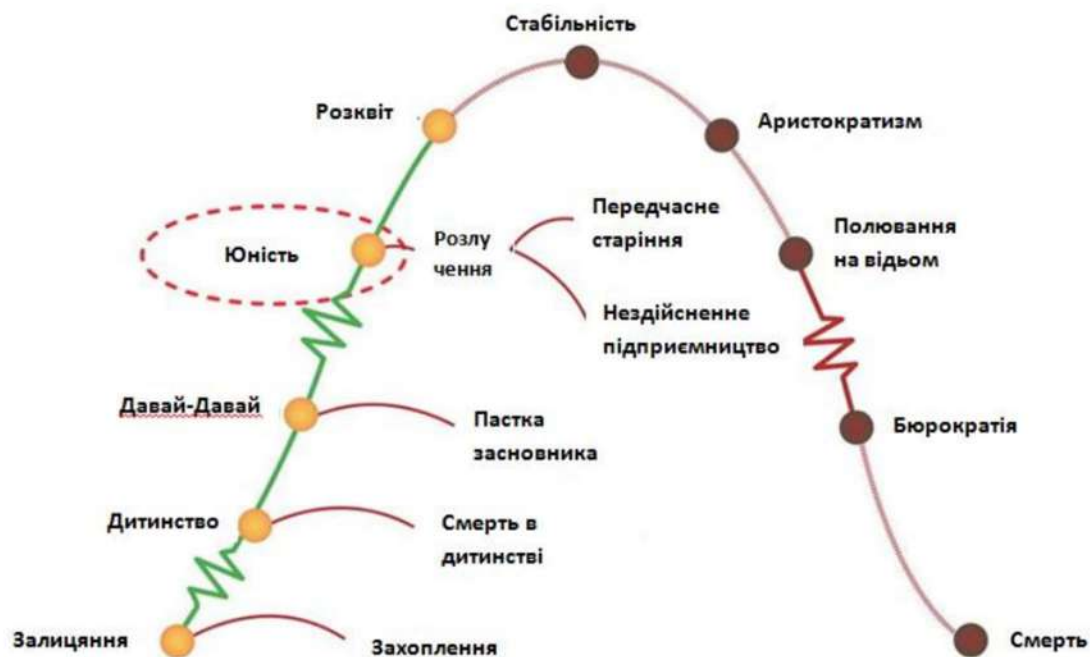


Рис. 1.2 Модель життєвого циклу організації І. Адізеса

В загальному вигляді модель життєвого циклу організації О. І. Адізеса має такий вигляд [17]:

Залицяння – характеризується великою кількістю розмов і відсутністю реальних дій, але те, що на цьому етапі відбувається, має велике значення для майбутнього успіху компанії. Тут важливо наголосити, що успіх цього етапу залежить від ефективного вирішення питань, що виходять за рамки обговорення можливостей отримання прибутку. Залицяння, яке не може витримати перевірку часом, є захопленням, тобто потенційний засновник компанії фантазує про те, що має статися, але його фантазії є не чим іншим, як просто його бажаннями. Ідея ніколи не виходить за межі мрії.

Дитинство – у цій фазі розвитку організації важливо не те, що хтось думає, а те, що він робить. На цьому ранньому етапі життєвого циклу компанії подібні немовлям. Їм потрібно регулярне харчування у

вигляді оборотного капіталу, і якщо воно запізнюється, то це може шкідливо позначитися на їх самопочутті. Смерть в дитинстві настає тоді, коли засновник страждає від нудьги, коли він відчуває відразу до свого дітища або втрачає контроль над ним. Смерть настає також тоді, коли компанія несе непоправні втрати ліквідності.

Давай-Давай – на цьому етапі кожний проект для компанії є пріоритетним. Для кожного підприємства, що досягла цього етапу головне є збут та успішна маркетингова стратегія. Швидкий розвиток компанії на даному етапі зумовлює складну і досить суперечливу організаційну структуру – виникає делегування повноважень та децентралізація. Але як тільки, хтось із підлеглих не виконує свої доручень – керівник одразу ж забирає всі функції собі, встановлюючи децентралізацію влади («Синдром чайки»). Таким чином, виникає «замкнутий круг», де керівник сам же попадає у власну пастку.

Юність – конфліктність і непослідовність - ось типові риси поведінки організацій, що вступили в пору Юності. Ці організації легко дізнатися за наступними характерними ознаками:

- ментальності, заснованої на принципі «ми або вони» (старожили проти новачків);
- суперечливості організаційних цілей;
- непослідовності систем матеріального та морального стимулювання.

На цьому етапі засновники починають розуміти, що не в змозі вирішувати все самі і, як правило, запрошують у команду професійних менеджерів. Часто через це виникають конфлікти, через що наймані працівники змушені звільнитися.

Розквіт – організації, які досягли цього етапу, рідко вимагають зовнішнього втручання. На етапі розквіту кожен стає таким же самовпевненим, як і на етапі «Давай-Давай». На цьому етапі менеджмент повинен робити превентивні заходи, так як в протилежному випадку йому доведеться просто пасивно реагувати на ситуацію. Період розквіту - вдалий час для децентралізації. Чим сильніше децентралізація, тим активніше організація стимулює дух підприємництва. Тут спостерігається творчий підхід до справи, орієнтація на результати.

Стабільність – на цьому етапі форма починає переважати над змістом. Це перша стадія старіння організації, коли компанія поступово відходить від політики швидкого розвитку, захоплення нових ринків і розширення присутності на існуючих. Компанія не прагне до змін, приділяючи більше значення міжособистісних відносин в колективі, ніж ризикам, пов'язаним з веденням бізнесу. Але якщо в компанії є співробітники, які стурбовані майбутнім компанії, вони намагаються бути почутими колегами і керівництвом. Вони мають шанс запобігти подальшому старіння організації.

Аристократизм – для компанії головну роль починають відігравати міжособистісні відносини. Якщо раніше була важлива відмінність у поглядах співробітників, то зараз вони намагаються уникнути яких би то не було розбіжностей і конфліктів. Це призводить до появи різного роду формальностей: що прийнято одягати, як прийнято спілкуватися, як прийнято поводитися на нараді. «Не гони хвилю» - ось девіз співробітників аристократичної організації.

«Полювання на відьом» - на цьому етапі всі тільки тим і займаються, що шукають винного в проблемах організації. На цьому етапі функція інтеграції загасає: організація поступово занурюється в ряд складних і часом нерозв'язних структурних конфліктів, які вирішуються шляхом звільнення співробітників, але при цьому, не змінюючи саму структуру. Поступово внутрішня політика все сильніше віддаляє компанію від задоволення потреб кінцевого споживача. Або ж, як варіант, перетворюється в бюрократичну машину, яка існує тільки завдяки «подачок» (субсидіях) від держави.

Бюрократія – на даній стадії в організації вже створено безліч систем, однак вони функціонально не орієнтовані; втрачаються контакти з навколишнім середовищем, організація концентрується лише на своїй діяльності, втрачається значення контролю. Бюрократична компанія може жити довго до тих пір, поки її підтримує держава. Але якщо політична воля сильна, то компанія може перебувати в такому «підвішеному» стані досить довго. Але смерті їй все одно не минути.

Каталізатором для настання смерті компанії може стати відсутність грошових ресурсів для виплати заробітної плати співробітникам. Причини, за якими люди приходять на роботу, не існує. Разом з грошима зникає і остання крапля прихильності.

На практиці теорія Адізеса та його модель життєвого циклу організації дає вельми відчутні результати. Модель дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить, дає можливість підготуватися до них належним чином [18].

Концепція життєвого циклу організації полягає у ствердженні «життя» організації подібно до життя людини, воно має свої фази та особливості розвитку (табл.1.3.).

Таблиця 1.3

Особливості організацій на різних фазах свого розвитку

Фаза	Головна мета	Керівництво	Основне завдання	Організація праці
«Народження організації»	Вживання	криза керування (керування однією людиною)	вихід на ринок	прагнення до максимального збільшення прибутку, збільшення заробітку та заохочень
«Дитинство та юність»	короткостроковий прибуток	вживання за рахунок жорсткого керівництва	зміцнення та захоплення своєї частини ринку	планування прибутку, збільшення заробітку та заохочень.
«Зрілість»	систематичний збалансований ріст та формування індивідуального іміджу	ефект керівництва досягається за рахунок делегування повноважень (децентралізоване керівництво)	ріст за різними напрямками, захоплення ринку, облік різноманітних інтересів	премія за індивідуальний результат
«Старіння організації»	Це найвищий ступінь зрілості. зберегти досягнуті результати (залишитися на здобутих позиціях)	ефект досягається за рахунок координації дій	забезпечити стабільність, вільний режим організації праці	участь у прибутках
«Відродження організації»	забезпечити поживлення з усіх функцій	ріст організації за рахунок колективізму	омолодження	впровадження ефективної організації праці, колективне преміювання

Про організаційні теорії, дизайн і зміни можна прочитати в «Organizational Theory, Design» за авторством Gareth R. Jones. [19].

Список використаних джерел:

1. Організація. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с. URL : [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO\\_pidruchnyk\\_2020.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf)
3. Meskon M., Albert M., Xedouri F. *Osnovy menedzhmenta [Management]*. Moscow : Delo [in Russian]. 1997. URL : <http://www.gidromet.edu.kh.ua/Files/downloads/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.%20%D0%9C%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%9C.,%20%D0%90%D0%BB%D1%8C%D0%B1>

- [D0%B5%D1%80%D1%82%20%D0%9C.,%20%D0%A5%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B8%20%D0%A4.,1997-704%20%D1%81%D1%82%D1%80.pdf](#)
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. База даних «Законодавство України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
  5. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. База даних «Законодавство України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>
  6. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. База даних «Законодавство України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
  7. Кодекс Законів про працю України : за станом на 10.08.2022. База даних «Законодавство України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
  8. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань України. ДП «Національні інформаційні системи». Інформаційний ресурс : веб-сайт. URL : <https://nais.gov.ua/p/ediniy-derjavniy-reestr-yuridichnih-osib-fizichnih-osib-pidpriemtsiv-ta-gromadskih-formuvan>
  9. Дія. Державні послуги онлайн : цифровий портал. URL : <https://diia.gov.ua/>
  10. ТОП питань щодо автоматичної реєстрації ТОВ у Дія. Національний проєкт Дія.Бізнес : веб-сайт. URL : <https://business.diia.gov.ua/cases/sistemizacia-biznes-procesiv/top-pitan-sodo-avtomatichnoi-reestracia-tov-u-dii>
  11. Закономірність. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Закономірність>
  12. Кароль Адамецький. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кароль\\_Адамецький](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кароль_Адамецький)
  13. Пришляк К. В. Гаррінгтон Емерсон і його 12 принципів продуктивності праці. *Всеосвіта* : веб-сайт. URL : <https://vseosvita.ua/library/harrington-emerson-i-ioho-12-pryntsypiv-produktyvnosti-pratsi-584504.html>
  14. 14 принципів адміністрації Анрі Файоля. URL : <https://uk.economy-pedia.com/11037241-henri-fayol39s-14-management-principles>
  15. Іцхак Адізес. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Іцхак\\_Адізес](https://uk.wikipedia.org/wiki/Іцхак_Адізес)
  16. Кохан М. О., Шквірук І. М. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації. *Молодіжний економічний дайджест*. 2014. № 1(1). С. 12-18. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/med\\_2014\\_1\(1\)\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/med_2014_1(1)_5).
  17. Зварищук С. А., Прищак М. Д. Модель життєвого циклу організації за І. Адізесом. *Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 27-28 квітня 2020 р.* ВНТУ. 2020. URL : <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29677/9490.pdf?sequence=3>
  18. Алевський Д. Життєвий цикл компанії. Визначте де саме перебуваєте ви. *Національний проєкт Дія.Бізнес* : веб-сайт. URL : <https://business.diia.gov.ua/cases/sistemizacia-biznes-procesiv/zittevij-cikl-kompanii-viznacte-de-same-perebuvaete-vi>
  19. Gareth R. Jones. *Organizational Theory, Design, and Change*, 7th Edition. Published by Pearson Education, 2013. URL : <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/085-Organizational-Theory-Design-and-Change-Gareth-R.-Jones-Edisi-7-2013.pdf>



## Приклади

Проілюструємо прояви дії найбільш узагальнених законів організації у діяльності підприємств.

● Сформульований уперше [Норбертом Вінером](#) у своїй щонайважливішій праці закон зворотного зв'язку знаходить своє практичне втілення в тому, як підприємство формує власну структуру управління. Орієнтація більше на зворотний зв'язок відбивається в недуже розвиненій системі планування й організації виконання завдань, коли досягнення поставленої мети здійснюється

здебільшого заходами самоорганізації, контролю та регулювання діяльності в порядку використання зворотного зв'язку. І навпаки, посилення функцій планування й організації, орієнтованих на передбачення очікуваних результатів, відображає менш значну роль використання зворотного зв'язку.

- Міра розвиненості суб'єкту управління в соціальних системах повинна відповідати дії такого найзагальнішого закону, як «закон необхідної різноманітності», згідно з яким складність, або різноманітність суб'єкту управління повинна відповідати складності об'єкта управління. Відповідно до дії цього закону спостерігаємо наявність значної кількості підрозділів у системах управління великими підприємствами та їх обмежений склад у малих підприємствах.

- Прояв дії закону синергії стосовно підприємства означає, що успіх досягається в результаті такої організації його діяльності, коли комбінація використання приблизно одних і тих же ресурсів може забезпечити різний ефект за рахунок найкращої відповідності ресурсів поставленим цілям діяльності. Прояв позитивного ефекту синергії прирівнюють формальному придбанню додаткових ресурсів, таким чином результат діяльності підприємства залежить від ступеня розуміння працівниками ефекту синергії. У практичному плані це відображає зусилля з вибору найбільш вигідної продукції, повного використання устаткування, пошуку резервів підвищення продуктивності праці та ін., тобто не за рахунок простого нарощування використовуваних ресурсів, а, навпаки, при збереженні їх обсягу або навіть економії. Так, сам факт перевищення ціною продукту  $C$  його собівартості  $C (C > C)$  вже є проявом дії закону синергії.

## ? Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняття “організація”.
2. Чому організацію називають універсальною?
3. Які є підходи до розуміння організації?
4. Що таке генезис організації? Назвіть його основні положення.
5. Що є первинним: організація як система чи організація як процес?
6. Що таке властивості організації?
7. Назвіть основні властивості організації.
8. Наведіть класифікацію принципів організації.
9. Які є загальні принципи організації та яка їхня роль в управлінні організацією?
10. Дайте характеристику часткових і ситуативних принципів організації.
11. Як проявляється принцип відповідності цілей і ресурсів організації?
12. Які існують класифікації законів організації?
13. Як формулюється закон синергії? Охарактеризуйте його зміст.
14. Назвіть основні показники ефекту синергії.
15. Сформулюйте закон розвитку організації.
16. Як виявляється закон самозбереження в різних системах – соціальних і біологічних?
17. Які параметри впливають на рівень самозбереження організації?
18. Наведіть формулювання закону розвитку.
19. У чому полягає сутність часткових законів організації?
20. Назвіть специфічні закони організації та розкрийте їх зміст.
21. Охарактеризуйте зміст закону інформованості – впорядкованості.
22. Сформулюйте закон соціальної гармонії.



## Практичне завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 1.1 Тестові завдання на відновлення відповідності частин. Порівняйте назву принципу з його визначенням

Назва		Визначення	
А	єдності форми утримання	1	постановка і досягнення мети будеється в логічній послідовності: приватна - локальна - оперативна - тактична - стратегічна - глобальна
Б	дерева цілей	2	адекватна організація компенсує протидію, що об'єктивно виникає
В	цільової адаптації	3	розробка, постановка і коректування цілі здійснюються безперервно в режимі супроводу її досягнення
Г	зворотного зв'язку	4	самодостатня ефективна організація здійснюється безперервно і ритмічно
Д	ієрархічності	5	співвідношення форми і змісту визначає якості організації;
Е	безперервності ритмічності	6	кількість і різноманітність складових організації має бути оптимальним
Є	толерантності	7	зв'язки організації мають лінійно-функціональну спеціалізацію
Ж	компенсації протидії	8	адекватність взаємодії в організації визначається оперативністю і гнучкістю
З	адекватності впливу	9	розвиток і керованість організації забезпечуються її ієрархічністю
И	стратегічного планування	10	адекватність організації забезпечується оптимальним співвідношенням її ланок
І	необхідної різноманітності	11	функціонування і розвиток організації здійснюється паралельно-послідовно
Ї	необхідності і достатності	12	адекватність організації забезпечується різноманітністю її складових
Й	головної ланки	13	ефективна постановка мети ґрунтується на пріоритетному плануванні перспектив розвитку
К	лінійні функціональності	14	існування організації визначається стійкістю до зовнішніх впливів
Л	паралельності і послідовності	15	основою побудови організації є розподіл і спеціалізація функцій
М	поділу кооперації	16	ефективність організації забезпечується балансом резервування і дублювання
Н	оперативності і гнучкості	17	адекватність формування та функціонування організації визначається її універсальністю
О	оптимальної ланки	18	будь-яка організація представляється сукупністю взаємопов'язаних елементів
П	перманентності цілепокладання	19	адекватність формування та функціонування організації визначається її універсальністю
Р	основної мети	20	основою існування і розвитку організації є поділ і кооперація функцій
С	системності	21	проблеми, завдання, рішення, результати та інші складові організації адаптуються до поданням цілей
Т	резервування	22	зворотний зв'язок об'єднує організацію

Ситуаційно-аналітична вправа 1.2. Порівняйте назву закону з його визначенням

Назва		Визначення	
А	композиції	1	форма організації визначається будовою її зв'язків
Б	синергії	2	чим більше складових, тим складніше організація
В	єдності	3	виникнення, становлення і розвиток організації змінюється стагнацією, розпадом і ліквідацією
Г	відповідності	4	рівень організації визначається рівнем інформатизації
Д	ітерації	5	будь-яка організація найбільше прагне до самозбереження
Е	самозбереження	6	метою приватного є підцілі спільного
Є	онтогенезу	7	аналіз і синтез здійснюються на єдиній основі

Ж	формації	8	властивості організації більше суми якостей її складових
З	інформатизації	9	властивості організації відповідають якостям її складових

Завдання: Використати теоретичний матеріал теми для виконання ситуаційно-аналітичних вправ та знайти відповідність понять наведеним рандомно визначенням.

Форма для виконання: для виконання можна скласти шкалу відповідності або використати таку ж форму, в якій наведено завдання.

Для кращого засвоєння матеріалу з теорії організації та більше дізнатись, що таке теорія організації, можна використовувати інтерактивні картки ресурсу Quzlet (<https://quizlet.com/ca/430936144/organizational-theory-quiz-1-chapter-1-flash-cards/>).

Рекомендовані джерела:

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf>
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с. URL : [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO\\_pidruchnyk\\_2020.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf)
3. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/handle/123456789/2468>
4. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с. URL : <https://knote.edu.ua/file/NjY4NQ==/d97060047a2af1aab20cdace41de3654.pdf>
5. Менеджмент і адміністрування : навчальний посібник : в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.] ; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. 336 с. URL : [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men\\_adm\\_1.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_1.pdf)

27

## ! Тест

1. Сукупність людей та груп, об'єднаних для досягнення якої-небудь мети, рішення якого-небудь завдання керуючись певними правилами та процедурами, розподілу праці та обов'язків – це ...
  - а) колектив
  - б) організація
  - в) неформальна група
  - г) гурток
2. Загальні правила (положення) формування (самоформування) систем в природі та суспільстві, що забезпечує їх впорядкованість і доцільність функціонування – це ...
  - а) принципи організації
  - б) принципи керівника
  - в) стилі життя
  - г) стиль одягу
3. До числа основних універсальних принципів організації, що діють у природі та суспільстві доцільно віднести:
  - а) принцип ланцюгового зв'язку, принцип інгресії, принцип підбору (відбору), принцип рухомої рівноваги, принцип слабкої ланки
  - б) принцип інгресії, принцип підбору (відбору), принцип рухомої рівноваги, принцип слабкої ланки
  - в) принцип ланцюгового зв'язку, принцип рухомої рівноваги, принцип слабкої ланки

г) принципи демократії

**4. Назвіть закони організації, які виявляються у динаміці.**

- а) закон синергії, закон онтогенезу, закон інформованості – упорядкованості, закон композиції, закон пропорційності, закон найменших
- б) закон синергії, закон онтогенезу, закон інформованості – упорядкованості, закон єдності аналізу і синтезу, закон самозбереження
- в) закон інформованості – упорядкованості, закон єдності аналізу і синтезу, закон пропорційності, закон самозбереження
- г) закони життя

**5. Назвіть закони організації, які виявляються переважно в статистиці (структурах).**

- а) закон композиції, закон пропорційності, закон найменших
- б) закон синергії, закон онтогенезу, закон інформованості – упорядкованості, закон єдності аналізу і синтезу, закон самозбереження
- в) закон інформованості – упорядкованості, закон єдності аналізу і синтезу, закон пропорційності, закон самозбереження
- г) законодавча та нормативна база

**6. Назвіть короткий зміст закону пропорційності.**

- а) Відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність
- б) Відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру
- в) Вивчає що кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання
- г) Одна величина пропорційна другій

**7. Назвіть короткий зміст закону композиції.**

- а) Відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність
- б) Відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру
- в) Вивчає що кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання
- г) Композиційні складові повинні спостерігатись у всьому

**8. Назвіть короткий зміст закону самозбереження.**

- а) відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність
- б) відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру;
- в) будь-яка реальна фізична (організована) система прагне зберегти саму себе як цілісне утворення й більш економно витратити свій ресурс
- г) самозбереження притаманно любій живій істоті

**9. Назвіть короткий зміст закону єдності аналізу і синтезу.**

- а) відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність



- б) відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру
- в) процеси аналізу (тобто роз'єднання, диференціації тощо) доповнюються синтезом (тобто протилежними процесами об'єднання, інтеграції). Спочатку виконується аналіз, а потім – синтез
- г) облік і аналіз одна із головних функцій менеджменту

**10. Назвіть для чого використовується концепція життєвого циклу організації ?**

- а) для пояснення особливостей управління організацією на стадіях її розвитку (народження, формування, росту, зрілості, спаду)
- б) для пояснення того, як продукт проходить через етапи формування ціни оптової;
- в) для пояснення особливостей управління суспільством
- г) щоб розуміти життя людини

## Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі



### Поняття та його визначення

Гнучкість організації – пояснюється як спроможність змінюватися чи бути зміненим відповідно до нових умов або ситуацій; agility – як спроможність до швидкої адаптації до мінливих ситуацій.

Делегування повноважень – процес передачі керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Динамізм – характеристика змін, що відбуваються в організації.

Динаміка – розвиток організації та її рух до нових цілей під впливом, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Критерій - мірило, вимоги, випробування для визначення та оцінки людини, предмета, явища; ознака, взята за основу класифікації.

Критерій – ознака, на підставі якої проводиться оцінка, порівняння альтернатив, класифікація об'єктів.

Менталітет – образ мислення, існуючий у суспільстві; особливості індивідуальної та суспільної свідомості людей, їх життєвих позицій, культури, моделей поведінки, обумовлені соціальним середовищем, національними традиціями, освітою та ін.

Оцінка – відношення до людської діяльності (явища, поведінки), установлення їх значущості, відповідності певним нормам та принципам.

Парадигма – сукупність теоретичних передумов, які визначають конкретне наукове дослідження та визнане науковою громадськістю на даному етапі.

Парадигма – це теоретико-методична модуль; система форм, уявлень та цінностей одного поняття, які відображають його видозміну, історичний шлях, заради досягнення ідеального поняття.

Статика – врівноважений стан організаційної системи, в якому вона знаходиться незалежно від змін (як позитивних, так і негативних), що відбуваються в зовнішньому середовищі.



### Основні теоретичні положення

- 2.1. Класична організаційна теорія
- 2.2. Теорії організаційної поведінки
- 2.3. Теорія інститутів та інституційних змін
- 2.4. Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія
- 2.5. Тектологія О. Богданова
- 2.6. Ноосфера В. І. Вернадського.
- 2.7. Органічна та механістична моделі.
- 2.8. Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

## 2.1. Класична організаційна теорія

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на:

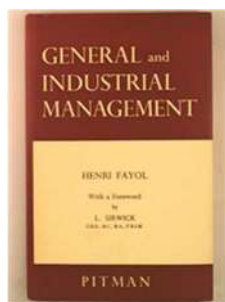
- вивчені анатомії організації;
- її формальній структурі;
- розподілі праці та спеціалізації;
- використанні ієрархії у побудові організації.

В центрі уваги неокласичної (поведінкової) теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціо-психологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

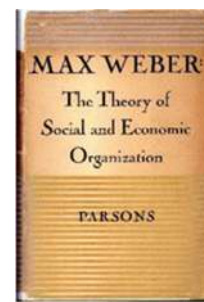
Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.



Анрі Файоль



Макс Вебер



В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень [А.Файоля](#) та [М.Вебера](#). Вони намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили виділення «універсальних принципів управління», дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації.

Найбільш чітко [14 таких універсальних принципів](#) сформулював А.Файоль у книзі «Загальна промислова адміністрація» (Париж, 1916).

Іншим відомим теоретиком класичної школи теорії організацій був М.Вебер («Теорія соціальних та економічних організацій», 1947). Він в результаті емпіричного аналізу церковних, урядових, військових та комерційних організацій сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі організації.

За Вебером ідеальна бюрократія має 5 наступних основних характеристик:

- високий ступінь розподілу праці - кожна операція повинна виконуватися спеціалістом;
- чітка управлінська ієрархія - кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- численні правила, стандарти та показники оцінки роботи - організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, аби гарантувати певну єдність виконання робіт;
- «дух формальної безособовості» - менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих робітників;
- підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

## 2.2. Теорії організаційної поведінки



Ельтон Мейо

Творцем школи людських стосунків став американський соціолог і психолог [Ельтон Мейо](#) (1880—1949 рр.).

Багаторічними дослідженнями, проведеними під його керівництвом у м. Хоторні (це поблизу Чикаго), було встановлено, що продуктивність праці робітників підвищується не стільки завдяки підвищенню заробітної плати, скільки через зміну в кращий бік взаємин між виконавцями і менеджерами, ріст задоволеності своєю працею і стосунками в колективі. Основна заслуга Мейо полягає в тому, що він довів залежність результатів праці від правильно підібраних прийомів управління міжособистісними стосунками.

Виникнення школи людських стосунків безпосередньо пов'язано також з іменем німецького психолога [Гюго Мюнстерберга](#) (1863—1916 рр.).

У своїй праці «Психологія і промислова ефективність» він сформулював основні принципи, згідно з якими необхідно відбирати працівників на керівні посади, а також довів важливість гуманізації процесу управління, оскільки менеджер повинен керувати передусім людьми, а не машинами.



Гюго Мюнстерберг

Серед учених, котрі досліджували цей неокласичний напрям, слід відзначити роботи [Мері Паркер Фоллетт](#) (1868—1933 рр.), яка проаналізувала стилі управління і розробила теорію лідерства, а також наукові розробки [Ф. Герцберга](#), [Д. Мак-Грегора](#), [Р. Блейка](#), [К. Арджіріса](#).

32



Мері Паркер Фоллетт



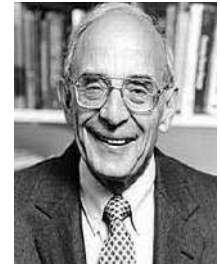
Д. Мак-Грегор



Ф. Герцберг

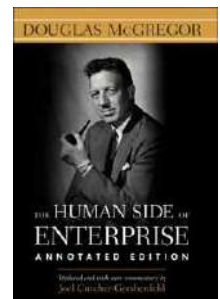


Р. Блейк



К. Арджіріс

Так, в опублікованій в 1960р. книзі «Гуманістична сторона підприємства» Д. Мак-Грегор писав, що «успіх менеджменту в значній мірі залежить від здібності передбачати і контролювати людську поведінку». З точки зору Мак-Грегора, протягом історії можна виділити два головних повороти стосовно поведінки людей в організації. Перший розтягнувся на цілі століття і полягав в переході від застосування фізичного примусу до опору на формальну владу. Другий – в переході від формальної влади до лідерства.



## 2.3. Теорія інститутів та інституційних змін

[Дуглас Норт](#) – відомий американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки, основоположник кліометрії – окремої галузі економічної науки, що досліджує нову економічну історію.



**Дуглас Норт**

Ним обґрунтована й новітня методологія вивчення сучасних економічних процесів, а також теорія інститутів та інституціональних змін. За Нортоном, ринок – це складне і неоднозначне соціально-економічне явище, що являє собою певну структуру, якою охоплюються різні інституції: закони, правила гри і, що найбільш важливо, встановлені кодекси поведінки, типи відносин і зв'язків. Інститут – це набір правил, процедура відповідностей, що формують моральну поведінку індивідуумів в інтересах максимізації багатства; це – розроблені людьми формальні (закони, конституції) і неформальні (договори і добровільно прийняті кодекси поведінки) обмеження, а також фактори примусу, що структурують і організують їхню взаємодію.

Усі разом вони утворюють спонукальну структуру суспільств і економік.

Інституційний розвиток економіки відбувається під впливом взаємодії між інститутами та організаціями, коли перші визначають правила гри, а другі є «гравцями». Нові інститути, вважає Норт, з'являються лише тоді, коли суспільство передбачає можливість одержання прибутку, який вже не може бути отриманий в умовах існуючої інституціональної системи. Іншими словами, якщо виробничі фактори дають можливість збільшення доходів, а інституціональні фактори цьому перешкоджають, тоді є надзвичайно великі шанси виникнення в суспільстві нових інститутів.

У своїх роботах учений показав, що організаційні фактори відіграють важливішу роль, ніж технічні, оскільки ведуть до зміни інститутів, що, у свою чергу, суттєво впливає на розвиток економіки. Технічні ж зміни й інші фактори економічного розвитку, що вважаються важливими, розглядаються як недостатні: будучи складовими процесу зростання, вони самі по собі не можуть його пояснювати. Тому головним ключем економічного зростання є насамперед ефективна організація економіки.

#### 2.4. Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія

Прихильники даної теорії (часто називають природним відбором) стверджують, що навколишнє середовище вибирає ті ознаки організацій, які найкращим чином підходять для неї, тобто остання розвивається так, щоб краще відповідати першій своїми характеристиками.

При цьому життєвий цикл організації має аналогію з життям людини і містить стадії створення (народження), зростання, зрілості та занепаду (відмирання). Народження означає утворення будь-якої організаційної форми, яка отримує на вході ресурси і забезпечує результат для певних споживачів. З'явившись, структура починає розвиватися і змінюватися. Найбільш ймовірна зміна, за думку прихильників розглянутого підходу, - смерть. Причина криється в нездатності нових організацій знайти або створити свою нішу. Виживають ті з них, які формують у себе характеристики, що відповідають вимогам зовнішньої середовища, його критеріям відбору.

#### 2.5. Тектологія О. Богданова.

##### Тектологія [О. Богданова](#).



**О. Богданов**

Будь-яка людська діяльність об'єктивно є організуючою або дезорганізуючою. Це значить: усяку людську діяльність - технічну, суспільну, пізнавальну, художню - можна розглядати як деякий матеріал організаційного досвіду і досліджувати з організаційної точки зору.

Загалом, весь процес боротьби людини з природою, підпорядкування і експлуатації стихійних її сил є не що інше, як процес організації світу для людини, в інтересах його життя і розвитку. Такий об'єктивний сенс людської праці.

Залишається тільки ще діяльність руйнівна. Якщо її розглядати безпосередньо і відособлено, то її функція є дезорганізуюча. Але більш повне дослідження показує, що і вона є результат зіткнення різних організаційних процесів. Якщо люди вбивають і їдять тварин, то вони дезорганізують інші життєві системи, щоб організувати їх елементи в складі свого власного тіла. Якщо вони винищують хижаків, то тому, що знаходять в них дезорганізують сили і, усуваючи їх, тим самим організують свою життєву середу в своїх інтересах. Якщо суспільства, класи, групи руйнівню стикаються, дезорганізуючи один одного, то саме тому, що кожен такий колектив прагне організувати світ і людство для себе, по-своєму. Це результат окремо, відособленості організуючих сил, результат того, що ще не досягнуті їх єдність, їх загальна, струнка організація. Це боротьба організаційних форм.

Отже, всі інтереси людства - організаційні. А звідси випливає: не може і не повинно бути іншої точки зору на життя і світ, окрім організаційної. І якщо це ще не зізнається,, то тільки тому, що мислення людей досі не вибилося цілком з оболонок фетишизму, оповита його на шляху розвитку.

Повна неорганізованість - поняття без сенсу. Це по суті те ж, що голе небуття. У ній треба прийняти відсутність усякого зв'язку; але те, в чому немає ніякого зв'язку, не може представляти ніякого опору нашому зусиллю, а тільки в опорі ми дізнаємося про буття речей; отже, для нас тут немає ніякого буття. І мислити абсолютну незв'язність можна тільки словесно, ніякого реального, живого представлення в ці слова власти не можна, тому що абсолютно нескладне уявлення зовсім не є представлення і взагалі - ніщо.

Так, виходячи з фактів і з ідей сучасної науки ми неминуче приходимо до єдино цілісного, єдино моністичному розумінню всесвіту. Вона виступає перед нами як безмежно розгортається тканину різних типів і ступенів організованості - від невідомих нам елементів ефіру до людських колективів і зоряних систем. Всі ці форми - у їх взаємних сплетіннях і взаємній боротьбі, в їх постійних змінах - утворюють світовий організаційний процес, необмежено дробить в своїх частинах, безперервний і нерозривний в своєму цілому. Отже, область організаційного досвіду збігається з областю досвіду взагалі. Організаційний досвід - це і є весь наш досвід, узятий з організаційної точки зору, тобто як світ процесів організуючих і дезорганізуючих.

Сама можливість наслідування - по суті вже достатній доказ того, що між стихійною організуючою роботою природи і свідомо-планомірної - людей немає принципової відмінності. Це достатній доказ принципової однорідності організаційних функцій людини і природи: ідіот не може наслідувати творчості генія, риба - красномовства оратора, рак - польоту лебедя; наслідування всюди обмежене рамками загальних властивостей, рамками однорідності; не може бути наслідування там, де немає нічого спільного. Але ще яскравіше і переконливіше виступає ця основна спільність там, де людина, не наслідуючи природі, виробляє такі ж організаційні пристосування, які потім знаходить і в ній пізнання.

Різниця між «живою» і «мертвою» природою з організаційної точки зору воно зовсім не є «неперехідним», що воно є відмінність тільки в ступенях організованості. І ми бачили цілком паралельні організаційні поєднання по ту й іншу сторону цієї грані - процеси - «обміну речовин», «розмноження», «відновлення порушеної форми» в неорганічний мир і т. п.

Найпоширеніший в природі метод збереження або відновлення рівноваг: періодичні коливання або «хвилі». Це як би загальна модель для незліченних процесів неорганічного світу - як безпосередньо спостережуваних, так і прийнятих наукою в силу теоретичної необхідності: хвилі у воді, звукові коливання повітря, теплові вібрації в твердих тілах, електричні - світлові і «невидимі», від герцевських до рентгенівських, а на іншому кінці всесвіту «обертання» небесних тіл можуть бути представлені як складні періодичні коливання ... Але ця модель настільки ж необмежено застосовна і в області життя: майже всі її процеси мають періодично коливальний характер. Такі пульс і дихання, робота і відпочинок кожного органу, неспання і сон організму. Зміна поколінь представляє ряд накладаються одна на іншу хвиль - справжній «пульс життя» в століттях, і т. п.

«Механічна сторона життя» - це просто все те, що в ній пояснено. «Механізм» - зрозуміла організація, і тільки. Машина тому «не більше як механізм», що її організація виконана людством і, значить, принципово їм відома. І власне тіло «не простий механізм» для сучасної людини по тій же самій

причині, по якій годинник для дикуна або немовляти - не мертва машина, а жива істота. «Механічна точка зору» і є єдина організаційна точка зору - в її розвитку, у її перемогах над розрізненістю науки.

Тектологія повинна науково систематизувати в цілому організаційний досвід людства. Кожна людина зокрема, як ми знаємо, володіє деякою часткою цього досвіду, не лише у своїй спеціальній галузі, але також - клаптиками та уривками - в дуже багатьох інших. Цю частку він так чи інакше систематизує, свідомо, а ще більше - несвідомо, і керується нею в найрізноманітніших випадках життя. Іншими словами, у кожної людини є своя, маленька і недосконала, стихійно побудована «Тектологія». У практиці і в мисленні він оперує «тектологічно», сам того не підозрюючи, подібно до того, як обиватель говорить прозою чи, глянувши на годинник, встановлює астрономічну величину, крім свого відома і наміри.

Але і цю буденну тектологію аж ніяк не слід вважати просто індивідуальною. Людина отримує зі свого соціального середовища, через спілкування з іншими людьми, найбільшу частку свого досвіду, і особливо методів його організації, частку настільки велику, що його особистий внесок в порівнянні з цим представляє величину несумірно малу і до того ж величину залежну. Таким чином, і в буденному тектології існують елементи, загальні для маси людей, якщо навіть не для всіх, елементи, так би мовити, загальноприйняті. З них ми часто будемо виходити в своєму аналізі; тепер же вкажемо на основний і найважливіший з них. Це - мова - мова.

Мова по суті своїй є процес організаційний, і притому універсального характеру. За допомогою неї організується всяка практика людей у їхній співпраці: за допомогою слова встановлюються загальні цілі та спільні кошти, визначаються місце і функція кожного співробітника, намічається послідовність дій і т. д. Але за допомогою мови організується і всі пізнання, все мислення людей: за допомогою слів досвід передається між людьми, збирається, концентрується; його «логічна» обробка має справу з словесними знаками. Мова - це первинний тектологічний метод, вироблений життям людства; вона, тому, живий доказ можливості тектології.

Загальну організаційну науку ми будемо називати «Тектологія». У буквальному перекладі з грецького це означає «вчення про будівництво». «Будівництво» - найбільш широкий, найбільш підходящий синонім для сучасного поняття «організація».

## 2.6. Ноосфера В. І. Вернадського.

### Ноосфера [В. І. Вернадського](#).

З геніальною прозорливістю В. Вернадський передбачав науково-технічну революцію ХХ століття з усіма її наслідками для біосфери. Саме в пізнанні закономірностей розвитку біосфери і лежить ключ до розумного природокористування. У наші дні особливу актуальність здобуває вчення В. Вернадського про перехід біосфери в ноосферу, що може послужити основою фундаментальних досліджень екологічних проблем.



**В. І. Вернадський**

Вернадський ще у 1913 році зовсім виразно, коротко, надзвичайно цікаво і змістовно охарактеризував геохімічну діяльність людства. Він писав: «В останні століття з'явився новий фактор, що збільшує кількість вільних хімічних елементів, переважно газів і металів, на земній поверхні. Фактором цим є діяльність людини».

Продовжуючи діяльність живої речовини, людина здійснює такі хімічні реакції, яких не було раніш на Землі. Виділяється в чистому вигляді залізо, олово, свинець, алюміній, нікель і багато інших хімічних елементів. Кількість металів, що добуваються і виплавляються людиною, досягає колосальних розмірів і зростає з кожним роком. Ще більш значний видобуток паливних корисних копалин.

Ще більший вплив робить людина повною зміною образу Землі, що робиться ним в усіх більших і більших розмірах у міру розвитку культури і поширення впливу культурного людства. Земна поверхня перетворюється у міста і культурну землю, і різко змінює свої хімічні властивості.

«Змінюючи характер хімічних процесів і хімічних продуктів, людина виконує роботу космічного характеру. Вона з кожним роком є все більш значним фактором у мінеральних процесах земної кори і мало - помалу змінює їхній напрямок» (В. І. Вернадський).

В. Вернадський наполегливо підкреслював зв'язок планетних і космічних процесів. Він писав: «У нашому сторіччі біосфера одержує зовсім нове розуміння. Вона виявляється як планетарне явище космічного характеру. Людство як жива речовина нероздільно пов'язане з матеріально-енергетичними процесами визначеної геологічної оболонки Землі - з її біосферою. Воно не може фізично бути від неї незалежним на жодну хвилину».

Тут очевидне прагнення наукової думки знайти єдність природних і соціально-історичних процесів, побачити і проаналізувати хід взаємного впливу. У цих цілях Вернадський виділив особливий етап у розвитку біосфери, зв'язаний із соціальною діяльністю людини.

Геологічна роль людини недооцінювалася вченими. Вернадський виявив деякі геохімічні і загальногеологічні закономірності діяльності людини на планеті. Він зовсім справедливо пов'язував геологічну міць людства з технічним і промисловим прогресом: «Вся історія техніки показує нам, як поступово людина навчилася бачити джерело сили в природних предметах, які здавалися йому мертвими, інертними, непотрібними» (В. І. Вернадський). У 1938 році Вернадський писав: «Ми присутні і життєво беремо участь у створенні в біосфері нового геологічного фактора, не колишнього в ній за потужністю. Створення ноосфери з біосфери є природне явище, більш глибоке і могутнє у своїй основі, ніж людська історія...».

Нема сумніву, що протиріччя між технократичним і екологічним підходом людини до Землі і біосфери буде вирішено на користь останнього, тому що воно засновано на міцній теоретичній базі, що спирається на факти науки, яку Вернадський називав емпіричними узагальненнями.

Суспільство зобов'язане зовсім інакше відноситися до природи : не боротися з нею, як це було в недавньому минулому, не зворушуватися і не ідеалізувати «доброчесну» цивілізовану рівновагу людини з природою, а послідовно поліпшувати свої взаємини з нею, сприяти удосконалюванню механізму цієї гігантської машини.

Не можна відходити від геологічного розуміння біосфери і відповідно геологічного значення людського розуму. Це вже зовсім нове розуміння керуючої планетарної ролі людства.

Людина - вершина космічної еволюції. Вернадський писав: «З появою на нашій планеті обдарованої розумом живої істоти планета переходить у нову стадію своєї історії. Біосфера переходить у ноосферу».

Людина виявляє цю свою здатність не стільки як джерело енергії чи маси, скільки у вигляді специфічного регулятора, що збуджує дію однієї сили природи проти іншої. Саме тут виникає і виявляється «хитрість розуму».

Особливо яскраво і натхненно писав Вернадський про вплив людської діяльності на природу в роботі «Кілька слів про ноосферу», створену в 1943 році: «Образ планети - біосфери - хімічно різко міняється людиною свідомо і головним чином несвідомо. Міняються людиною фізично і хімічно повітряна оболонка суші, усі її природні води. Крім того, людиною створюються нові види тварин і рослин».

Вернадський підкреслював: «Наукова думка людства працює тільки в біосфері й у ході свого прояву зрештою перетворює її в ноосферу, геологічно охоплює її розумом».

Ноосфера є нове геологічне явище на нашій планеті. У ній вперше людина стає найбільшою геологічною силою. Вона може і повинна перебудовувати своєю працею і думкою сферу свого життя, перебудовувати докорінно в порівнянні з тим, що було раніш. Ноосфера - останнє з багатьох станів еволюції біосфери в геологічній історії - стан наших днів».

У дійсності існує лише одна послідовність: біосфера-ноосфера, а механізми, шляхи в космічних, глобальних і регіональних масштабах можуть бути численні і найрізноманітніші. Сьогодні перетворення біосфери в промислових, аграрних і інших цілях здійснюється по-різному і не тільки в результаті технічного втручання людини. Наприклад, все зростає число заповідних зон Землі є важливий елемент сучасного періоду перетворення біосфери в ноосферу.

Навчання про ноосферу намічає шляхи використання і розвитку природних сил в інтересах людини, росту продуктивності суспільного виробництва, раціонального природокористування, збереження і розвитку здоров'я населення. Таким чином, інтереси людства лягли в основу концепції Вернадського.

Класичні наукові уявлення Вернадського і їх подальший розвиток у сучасному природознавстві з усією ясністю вказують, що людство стає усе більш могутньою геологічною силою, яка кардинальним образом перетворює біосферу, поверхню планети, навколосемний космічний простір. Але тим самим людство бере на себе відповідальність за продовження і регулювання багатьох найважливіших біосферних процесів і механізмів.

На сьогоднішній день діяльність людини досягла глобальних масштабів впливу на біосферу, змінюючи кругообіг речовин, водний баланс планети, роблячи сильний вплив на ґрунти, рослинність і тваринний світ. Антропогенна діяльність створила нові токсичні джерела забруднення біосфери, що в кінцевому результаті може створити погрозу існування самої людини.

Взаємини Людини і Природи носять складний характер і мають потребу в ретельному і повному вивченні. Успіхи людства в споживанні природних ресурсів залежать від пізнання законів природи і вмілого їхнього використання. Людство як частина природи може існувати тільки в постійній взаємодії з нею, одержуючи все необхідне для життя.

Людству для свого подальшого існування необхідно піклуватися про збереження навколишнього середовища. І для цього потрібні великі знання в галузі екології і широке застосування їх у всіх галузях своєї діяльності.

Варто сказати і про значення таких проблем, як зміцнення здоров'я людини, а також боротьба з хронічними захворюваннями, патологічним старінням, освоєння нових екстремальних районів планети і космосу, удосконалювання існування людини в Земних умовах. Зараз актуальні проблеми прісної води, чистого повітря, зеленого покриву планети, забруднення навколишнього середовища, наближення до критичних меж використання рудних і енергетичних ресурсів.

Володимир Іванович був людиною, насамперед носієм розуму. Він вірив, що розум буде панувати на планеті і перетворювати її розумно, завбачливо, без нанесення збитку природі і людям. Він вірив у людину, у її добру волю. «Людство не може робити все, що йому забажається. Воно обмежене у своїх діях, тому що людська історія - не сума випадків. В основних своїх рисах вона закономірна і спрямована. У геологічній історії біосфери перед людиною відкривається величезне майбутнє, якщо вона зрозуміє це і не буде використовувати свій розум і свою працю на самознищення» (В. І. Вернадський).

Володимир Іванович Вернадський вірив у людський розум, йому ніколи не була властивою філософія песимізму. Для цього досить згадати, на якій торжествуючій ноті він закінчив свою наукову творчість. У статті «Кілька слів про ноосферу» він виразив своє переконання в прекрасних перспективах людини і людства: «Зараз ми переживаємо нову геологічну еволюційну зміну біосфери. Ми входимо в ноосферу. Ми вступаємо в неї - у новий стихійний геологічний процес - у грізний час, в епоху руйнівної світової війни».

Вернадському була зрозуміла соціальна природа ноосфери. У 1925 році в статті «Автотрофність людства» він писав: «У біосфері існує велика геологічна, можливо, космічна сила, планетна дія якої звичайно не приймається до уваги в уявленнях про космос, уявленнях наукових чи тих, що мають наукову основу. ... Ця сила є розум людини, спрямована й організована його воля як істоти суспільної»... «Біосфера переходить у новий еволюційний стан - у ноосферу, перетворюється науковою думкою соціального людства». Тому можна дивитися на наше майбутнє впевнено [14].

## 2.7. Органічна та механістична моделі.

У сучасній теорії менеджменту виділяють дві форми організації: механістична модель і органічна модель. Вони побудовані на принципово різноманітних підставах і мають специфічні риси, що дозволяють виявляти сфери їхнього раціонального використання і перспективи подальшого розвитку.

Механістична модель. Організаційне проектування, мета якого - досягнення високого рівня виробництва та ефективності на основі широкого використання правил і процедур, централізованої влади та високої спеціалізації робіт.

У першій половині ХХ ст. з'явилося безліч публікацій, присвячених формуванню структури організації як однієї з адміністративних завдань, включаючи планування та управління. Автори намагалися визначити принципи, якими повинні керуватися менеджери при вирішенні своїх завдань. [А. Файоль](#) запропонував ряд принципів, які виявилися корисними в управлінні великою вугільною компанією у Франції. Деякі з цих принципів ставилися до функції менеджменту; чотири з них належать до механістичної моделі.

Принцип спеціалізації. Файоль вважав спеціалізацію найкращим засобом для використання індивідів і груп працівників. У його час межа спеціалізації (тобто оптимальна точка) не було визначено. Науковий менеджмент пропонував ряд методів збільшення спеціалізації роботи. Ці методи, наприклад робочі стандарти, роблять упор на технічних, а не на поведінкових обсягах робіт.

Принцип одного напрямку. Відповідно до цього принципу роботи повинні бути згруповані за спеціальністю: інженери повинні бути згруповані з інженерами, збутовики - зі збувальниками, бухгалтери - з бухгалтерами. Відомча основа, яка найбільш близько відповідає цьому принципу, є функціональною основою.

Принцип влади і відповідальності. На думку Файоля, менеджеру повинна бути дана значна влада для виконання покладених на нього обов'язків. Оскільки обов'язки менеджерів вищої ланки істотно більш важливі для майбутнього організації, ніж обов'язки нижнього, застосування цього принципу неминуче призводить до централізації влади. Централізація влади є логічним результатом не тільки тому, що вища адміністрація більш відповідальна, але й тому, що вона виконує більш складну роботу на своєму рівні, до якої залучено багато працівників, а результати віддалені від дій.

Скалярний ланцюговий принцип. Природним результатом виконання розглянутих трьох принципів є розташування менеджерів по рангах в ланцюзі від верхньої влади до самого нижнього рівня. Скалярний ланцюг є звичайною для всіх вертикальних зв'язків в організації. Всі зв'язки від нижнього рівня повинні проходити через відповідний рівень у команді. Зв'язки від верхнього рівня повинні проходити через підрівні.

Праці Файоля стали частиною літератури з даного питання. Такі вчені, як Муні і Рейлі, [Фоллет](#) і [Урвік](#), дали визначення принципів, якими необхідно керуватися при плануванні структури і управління організаціями. Обговоримо ідею одного з авторів, [Макса Вебера](#), котрий вніс вагомий внесок у механістичну модель, описавши її застосування і ввівши термін «бюрократія».



Л. Урвік

Термін «бюрократія» має різні значення, наприклад, традиційне значення концепції управління. У професійній лексиці бюрократію відносять до негативних явищ у великих організаціях: тяганина, процедурні затримки і звичайні перешкоди планам. У роботах Вебера, однак, бюрократія відноситься до особливого способу організації колективних дій. Інтерес Вебера до бюрократії відображає його розуміння шляхів розвитку ієрархії управління, при якому одна група може фактично домінувати над іншими групами. Організаційна побудова включає домінування в тому сенсі, що влада має законним правом вимагати підпорядкування від інших. Його пошук форм панування, що складаються в суспільстві, привів його до вивчення бюрократичної структури.

Згідно Веберу, бюрократична структура «перевершує будь-яку іншу форму по точності, стабільності, дисципліни та надійності. Це дає можливість керівникам організації з високим ступенем точності передбачати результати управлінських дій і реакції на ці результати». Бюрократія відрізняється від інших організацій тим, що вона «робить машину немеханічними способами виробництва». Ці слова виражають сенс механістичної моделі організації.

Для досягнення максимальної вигоди від бюрократичного підходу Вебер вважає, що організація повинна мати такі характеристики:

1. Всі завдання повинні бути розділені на спеціалізовані роботи. Завдяки спеціалізації роботодавці стають експертами по роботах, і адміністрація може покласти на них відповідальність за ефективне виконання обов'язків.

2. Кожне завдання виконується відповідно до системи абстрактних правил, які забезпечують однорідність і координацію різних завдань. Така практика дає можливість менеджеру виключити невизначеність при виконанні завдання з-за окремих відмінностей.

3. Кожен елемент і кожна служба організації розраховані на виконання роботи під керівництвом тільки одного менеджера. Менеджери зберігають свій авторитет завдяки делегуванню завдань від верхнього рівня ієрархії. Існує безперервний ланцюг в командному структурі.

4. Кожен службовець організації пов'язаний з іншими службовцями і клієнтами безособовим, формальним чином, зберігаючи соціальну дистанцію з підлеглими та клієнтами. Мета такої практики забезпечити, щоб особисті якості й симпатії не впливали на виконання завдань організації.

5. Діяльність у бюрократичній організації заснована на технічній кваліфікації працівників, яка є захистом від довільних звільнень. Аналогічно просування здійснюється за старшинством та досягненням. Діяльність в організації розглядається як довічна кар'єра, і виникає висока ступінь лояльності.

Ці п'ять характеристик бюрократії описують організації, які Файоль вважав найбільш ефективними. Файоль і Вебер описали один і той же тип організації, функції якої дуже ефективні для досягнення цілей організації «машиноподібним» чином.

До механістичної моделі відносяться такі види організаційних структур як лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізіональна структури. Механістична модель забезпечує високий рівень ефективності за рахунок наступних структурних характеристик:

1. Висока комплексність, оскільки робиться наголос на спеціалізацію робіт;
2. Висока централізація, оскільки робиться акцент на повноваження і відповідальність;
3. Високий ступінь формалізації, оскільки функції виділяються в якості основи управління.

Ці організаційні характеристики і практичні результати складають основу широко використовуваної організаційної моделі. Однак використана, може бути, не тільки механістична модель.

Органічна модель. Органічна модель організаційного проектування спрямована на досягнення високих рівнів адаптивності і розвитку при обмеженому використанні правил і процедур, децентралізації влади і щодо низького ступеня спеціалізації. Органічна модель організаційного проектування різко відрізняється від механістичної моделі, оскільки їх організаційні характеристики є результатом різних критеріїв ефективності. У той час як механістична модель прагне до максимальної ефективності та продуктивності, органічна модель прагне до максимальних задоволеності, гнучкості та розвитку.

Органічна організація має гнучкість і пристосовуваність до навколишнього середовища, тому що передбачає більше використання людського потенціалу. Менеджери заохочуються за практичні досягнення, що сприяє росту персоналу та підвищенню його відповідальності. Процеси прийняття рішення, контролю і вироблення мети децентралізовані і розділені на всіх рівнях організації. Зв'язок здійснюється по всіх напрямках, а не тільки зверху вниз по ланцюгу команди. Такі дії спрямовані на поліпшення істоти органічної моделі: організація буде ефективна в тій мірі, в якій її структура «забезпечує максимальні можливості працівникові у всіх взаємодіях і в усіх відношеннях з організацією, кожен член, з урахуванням його минулого досвіду, цінностей, прагнень і очікувань, вважає підхід сприятливим і сприяє створенню і підтримці почуття особистої гідності і значущості».

Модель організації, яка створює у індивідів почуття персональної значущості та відповідальності і забезпечує задоволеність, гнучкість і розвиток, має такі характеристики:

1. Вона є відносно простою, оскільки знижує значення спеціалізації і розширює діапазон робіт;
2. Вона відносно децентралізована, оскільки не робить упору на владі і збільшує глибину робіт;
3. Вона щодо неофіційна, оскільки робить упор на продукт і споживача як основи управління.

Провідний ідеолог застосування органічної моделі - [Ренсіс Лайкерт](#). Його дослідження в університеті Мічигану дозволили йому стверджувати, що органічна структура різко відрізняється від механістичної організації по ряду структурних аспектів. Необхідно відзначити, що органічний тип структури управління знаходиться лише в початковій фазі свого розвитку, і в «чистому» вигляді його використовують поки деякі організації. Але елементи цього підходу до структури управління отримали досить широке розповсюдження, особливо в тих компаніях, які прагнуть пристосуватися до динамічно мінливої середовищі. До органічної моделі відносяться такі види організаційних структур як матрична, структура за проектом.



Р. Лайкерт

## 2.8. Сучасна організаційна парадигма: сутність, значення, зміст, практична спрямованість.

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент (її нерідко називають новою управлінською парадигмою) є наступні принципи положення.

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності (пристосування) до постійних змін зовнішнього середовища. Остання характеризується як сукупність змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди, що зв'язані з даним підприємством у силу виконуваних ними цілей і завдань: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні союзи, торгові організації, суспільства споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує ніби другий ряд перемінних зовнішнього середовища - соціальні фактори й умови, що, не роблячи прямого впливу на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним (рис. 2.1).

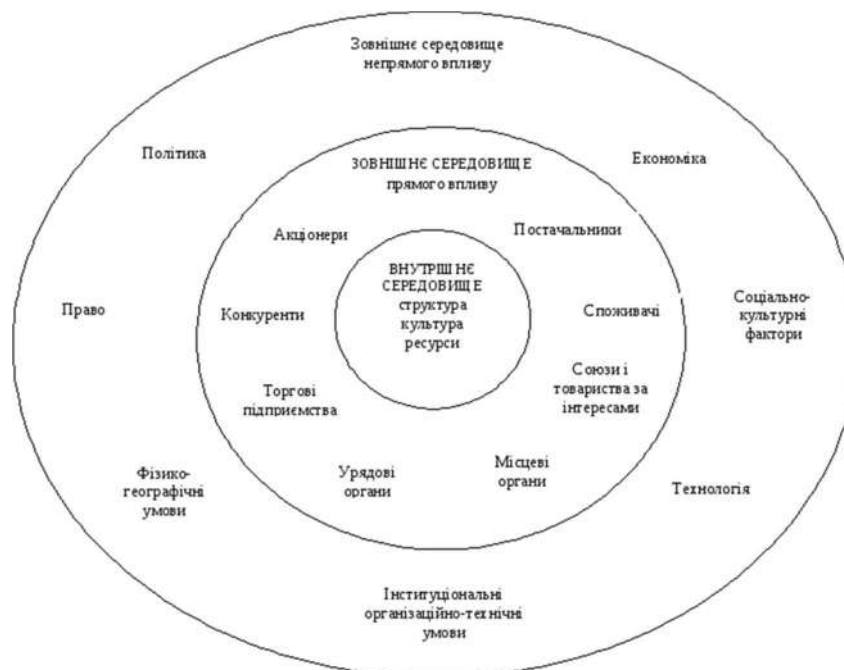


Рис. 2.1. Фактори та змінні зовнішнього і внутрішнього середовища організації

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію і тактику організацій.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура підприємства, його культура і ресурси, у складі яких величезна роль приділяється людям, їхнім знанням, здібностям і мистецтву взаємодії. Незважаючи на те, що ці фактори діють у межах організацій, вони також не завжди знаходяться під прямим контролем менеджменту, тому що організації у своїй діяльності залежать від енергії, інформації й інших ресурсів, що надходять ззовні.

Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні. Його центральний момент - ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються фактори, впливаючи на які можна ефективно досягти мети.

Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед окремими людьми, що працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу зажадала від менеджерів зусиль в створенні умов для реалізації закладених у ньому потенцій до саморозвитку. Звідси і необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура, різні форми демократизації управління, участь працюючих у прибутках, власності, управлінні, стиль керівництва і лідерство. Найважливішою характеристикою менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях - когнітаріат, міць якого ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, а не мускульної сили. Когнітаріат, що має доступ до інформації і наділений високою культурою, не може розглядатися як один з економічних факторів виробництва, а трактується як ключовий ресурс, ефективне використання і нарощування якого стає центральним завданням менеджменту.

У відомій книзі [Дж. Нейсбита](#) і [П. Аберден](#) «Перебудова корпорації» надана наступна характеристика нових відносин між організацією і працюючими в ній людьми:

- кращі та найбільш обдаровані люди тягнуться до тієї корпорації, що забезпечує персональний ріст;
- менеджер - це не просто керуючий, а людина, що виконує роль судді, учителя, наставника;
- люди хочуть мати частку в капіталі своєї компанії, і кращі компанії забезпечують їм таку можливість;
- найм працівників краще робити за контрактами з персоналом;
- авторитарне управління повинно поступитися місцем більш демократичним системам; на зорі інформаційного суспільства здійснюється масований перехід від проблем формування інфраструктури до проблем підвищення якості життя.

Нова парадигма зажадала перегляду принципів управління, тому що старі перестають «працювати» в умовах підприємницьких структур. У 90-і роки в принципах головна увага звертається на людський або соціальний аспект управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб робити людей здатними до спільних дій, робити їхні зусилля більш ефективними; менеджмент невіддільний від культури, заснований на чесності і довірі до людей; менеджмент формує комунікації між людьми і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат; етика в бізнесі є золотим правилом менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Анрі Файоль. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Анрі\\_Файоль](https://uk.wikipedia.org/wiki/Анрі_Файоль)
2. Максиміліан Карл Еміль Вебер. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Макс\\_Вебер](https://uk.wikipedia.org/wiki/Макс_Вебер)

3. 14 принципів адміністрації Анрі Файоля. URL : <https://uk.economy-pedia.com/11037241-henri-fayol39s-14-management-principles>
4. Джордж Елтон Мейо. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Елтон\\_Мейо](https://uk.wikipedia.org/wiki/Елтон_Мейо)
5. Hugo Munsterberg. *New World Encyclopedia*. URL : [https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Hugo\\_Munsterberg](https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Hugo_Munsterberg)
6. Мері Паркер Фоллетт. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Мері\\_Паркер\\_Фоллетт](https://uk.wikipedia.org/wiki/Мері_Паркер_Фоллетт)
7. Фредерік Ірвінг Герцберг. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BA\\_%D0%93%D0%B5%D1%80%D1%86%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BA_%D0%93%D0%B5%D1%80%D1%86%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3)
8. Дуглас Мак-Грегор. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81\\_%D0%9C%D0%B0%D0%BA-%D0%93%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81_%D0%9C%D0%B0%D0%BA-%D0%93%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80)
9. Роберт Блейк. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%82\\_%D0%91%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BA](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%82_%D0%91%D0%BB%D0%B5%D0%B9%D0%BA)
10. Chris Argyris. *From Wikipedia, the free encyclopedia*. URL : [https://en.wikipedia.org/wiki/Chris\\_Argyris](https://en.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris)
11. Дуглас Норт. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81\\_%D0%9D%D0%BE%D1%80%D1%82](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81_%D0%9D%D0%BE%D1%80%D1%82)
12. Богданов Олександр Олександрович. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Богданов\\_Олександр\\_Олександрович](https://uk.wikipedia.org/wiki/Богданов_Олександр_Олександрович)
13. Вернадський Володимир Іванович. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Вернадський\\_Володимир\\_Іванович](https://uk.wikipedia.org/wiki/Вернадський_Володимир_Іванович)
14. Філософія: хрестоматія (від витоків до сьогодення) : навчальний посібник / за ред. Л. В. Губерський ; уклад. Л. В. Губерський, А. О. Приятельчук, І. В. Бойченко. Київ : Знання, 2009. 624 с. URL : <https://westudents.com.ua/knigi/622-flosofya-guberskiy-lv.html>
15. Ліндал Фаунс Урвік. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D0%BB\\_%D0%A3%D1%80%D0%B2%D1%96%D0%BA](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D0%BB_%D0%A3%D1%80%D0%B2%D1%96%D0%BA)
16. Ренсіс Лайкерт. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%81%D1%96%D1%81\\_%D0%9B%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%82](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%81%D1%96%D1%81_%D0%9B%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%82)
17. Naisbitt John Harling. *Encyclopedia.com* : web-site. URL : <https://www.encyclopedia.com/arts/educational-magazines/naisbitt-john-harling-1929>
18. Patricia Aburdene. Simon & Schuster : web-site. URL : <https://www.simonandschuster.com/authors/Patricia-Aburdene/78396735>
19. Менеджмент і адміністрування : навчальний посібник : в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.] ; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с. URL : [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men\\_adm\\_1.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_1.pdf)



## Приклади

Про особливості формування стратегії конкуренції підприємств з використанням досліджень економічної теорії можна дізнатись з публікації: Осовська Г. В., Барбаріч Т. М. Формування стратегії конкуренції підприємства. Агросвіт. 2010. №21. С. 32-35. URL : [http://www.agrosvit.info/pdf/21\\_2010/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/8.pdf)



## Питання для самоконтролю

1. У чому полягає роль організації в розвитку суспільства?
2. Визначте місце теорії організації в системі наукових знань.
3. Назвіть об'єкт і предмет теорії організації.
4. Які методи пізнання використовує теорія організації? Коротко охарактеризуйте їх.
5. Які функції виконує теорія організації?
6. Назвіть основні етапи еволюції теорії організації. Яка між ними відмінність?
7. Назвіть основні напрями розвитку теорії організації. Які особливості властиві кожній науковій школі в розвитку теорії організації?
10. Охарактеризуйте напрямки сучасної теорії організації.
11. Які основні положення класичної моделі теорії організації?
12. У чому полягає неокласична модель теорії організації?
13. Назвіть характерні риси інституційної моделі теорії організації.
14. Визначте умови, які зумовили виникнення системної моделі теорії організації.



## Практичне завдання

Питання до розгляду:

1. Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань.
2. Еволюція теорії організації.
3. Основоположні ідеї теорії організації.
4. Сучасна теорія організації.
5. Моделі теорії організації.

Навчальне завдання:

*Ситуаційно-аналітична справа 2.1.* За результатами опрацювання навчального матеріалу за темою та літератури заповнити таблицю.

Таблиця 2.1

Внесок у розвиток теорії організації різних підходів концепцій менеджменту

Науковий напрям і ключові положення концепції	Основні ідеї, які використовуються сучасним менеджментом

Для виконання завдання використовуйте матеріали навчального посібника а також запропоновані додаткові матеріали, або власно досліджені джерела.

Додаткові матеріали, які можна використовувати при виконанні практичного завдання:

1. Gordon J. Major Approaches to Management Theory = Основні підходи до теорії управління [Перекл. назви укр. мовою]. The Business Professor : web-site. URL : [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/major-approaches-to-management-theory](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/major-approaches-to-management-theory)
2. Gordon J. Scientific Management Theory – Explained = Наукова теорія управління [Перекл. назви укр. мовою]. The Business Professor : web-site. URL : [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/what-is-scientific-management-theory](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/what-is-scientific-management-theory)
3. Gordon J. Administrative Management Theory – Explained = Адміністративна теорія управління [Перекл. назви укр. мовою]. The Business Professor : web-site. URL : [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/administrative-theory-of-management](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/administrative-theory-of-management)
4. Gordon J. Bureaucracy Theory of Management – Explained = Теорія бюрократії [Перекл. назви укр. мовою]. The Business Professor : web-site. URL : [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/bureaucracy-theory-of-management](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/bureaucracy-theory-of-management)
5. Gordon J. Chaos Theory of Management – Explained = Теорія хаосу [Перекл. назви укр. мовою]. The Business Professor : web-site. URL : [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/chaos-theory-of-management](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/chaos-theory-of-management)
6. Gordon J. Human Relations Theory of Management – Explained = Теорія людських відносин [Перекл. назви укр. мовою]. The Business Professor : web-site. URL : [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/human-relations-theory-of-management](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/human-relations-theory-of-management)
7. Gordon J. Contemporary Management Theories – Explained = Сучасні теорії управління [Перекл. назви укр. мовою]. The Business Professor : web-site. URL : [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/contemporary-management-theories](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/contemporary-management-theories)

Контрольні запитання:

1. Назвіть об'єкт і предмет теорії організації.
2. Які методи пізнання використовує теорія організації? Коротко охарактеризуйте їх.
3. Які функції виконує теорія організації?
4. Назвіть основні напрями розвитку теорії організації. Які особливості властиві кожній науковій школі в розвитку теорії організації?
5. Що таке "цілеспрямовані" організації Ч. Бернарда?
6. Охарактеризуйте теорію X-Y-Z. Мак-Грегора.
7. Який зміст моделі «смітника» Р. Сайерта?
8. Охарактеризуйте напрями сучасної теорії організації.
9. Які основні положення класичної моделі теорії організації?
10. У чому полягає сутність неокласичної моделі теорії організації?
11. Назвіть характерні риси інституційної моделі теорії організації.
12. Визначте умови, які зумовили виникнення системної моделі теорії організації.

Тематики доповідей та презентацій за темою:

1. Принципи організації Анрі Файоля.
2. Бюрократія Макса Вебера.
3. Хоторнський ефект.

4. Теорії X, Y, Z Мак-Грегора.
5. Модель «смітника».

Рекомендовані джерела:

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с. URL :  
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriiia%20orhanizatsii%202019.pdf>
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації.: підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с. URL : [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO\\_pidruchnyk\\_2020.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf)
3. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/handle/123456789/2468>
4. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с. URL : <https://knu.edu.ua/file/NjY4NQ==/d97060047a2af1aab20cdace41de3654.pdf>
5. Менеджмент і адміністрування : навчальний посібник : в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.] ; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 336 с. URL : [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men\\_adm\\_1.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_1.pdf)

## ! Тест

45

1. **Основний внесок у формування класичної організаційної теорії належить :**
  - а) М. Веберу
  - б) Ф. Тейлору
  - в) О. Богданову
  - г) В. Вернадському
2. **Сучасна теорія розглядає організацію як:**
  - а) закриту систему
  - б) відкриту систему
  - в) змішану систему
  - г) відокремлену систему
3. **Яку кількість характеристик має ідеальна бюрократія за Вебером:**
  - а) одну
  - б) дві
  - в) п'ять
  - г) чотири
4. **Основу класичних уявлень про організацію складає:**
  - а) бюрократична концепція
  - б) еволюційний підхід
  - в) механістичний підхід
  - г) результати наукових досліджень в галузі соціології

**5. Хто такий Дуглас Норт ?**

- а) європейський економіст
- б) відкрив теорію організації
- в) відомий психолог та соціолог Америки
- г) американський економіст

**6. Основоположним принципом теорії людських відносин є:**

- а) принцип відповідності заохочень і покарань
- б) принцип індивідуальних відмінностей
- в) принцип колективної згуртованості
- г) принцип ієрархічної підпорядкованості

**7. Який найпоширеніший метод в природі по збереженню або відновленню рівноваги ?**

- а) « живий »
- б) « хвилі »
- в) « мертвий »
- г) « вітер »

**8. Як Вернадський писав стосовно людей ? « Людина - це.....»:**

- а) джерело інформації
- б) речовина планети
- в) образ планети
- г) вершина космічної еволюції

**9. Які форми організації виділяють у сучасній теорії менеджменту?**

- а) механістична модель, органічна модель
- б) еволюційна модель
- в) штучна модель
- г) відкрита модель

**10. Що таке бюрократія за Вебером:**

- а) перешкоди планам, затримки, тяганина.
- б) планування процесів
- в) особливі колективні дії в людей організації
- г) особливості підпорядкування

**11. Для досягнення максимальної вигоди від бюрократичного підходу організація повинна мати такі характеристики:**

- а) всі завдання повинні бути разом зібрані
- б) завдання виконуються без правил
- в) кожен елемент і кожна служба організації розрахована на виконання роботи під керівництвом
- г) всі завдання узгоджуються

**12. Сучасна організаційна парадигма висуває на перше місце проблеми :**

- а) гнучкості й адаптивності до змін навколишнього середовища

- б) задоволення соціальних очікувань в середині організації
- в) формалізації управлінських процесів
- г) адекватності і прозорості застосування мотивації

**13. Основу класичних уявлень про організацію складає:**

- а) бюрократична концепція
- б) еволюційний підхід
- в) механічний підхід
- г) результати наукових досліджень в галузі соціології

**14. Що таке системний підхід до управління**

- а) сукупність взаємопов'язаних елементів (частин)
- б) сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які, постійно взаємодіють, визначають характер організації
- в) сукупність взаємодіючих частин в організації
- г) сукупність суб'єкта і об'єкта управління

**15. Основним принципом теорії людських відносин є:**

- а) принцип колективної згуртованості
- б) принцип ієрархічної підпорядкованості
- в) принцип індивідуальних відмінностей
- г) принцип відповідності заохочень і покарань

**16. Теорія адміністративної поведінки є синтезом:**

- а) класичної організаційної і бюрократичної теорій
- б) класичної організаційної теорії і теорії людських відносин
- в) теорії людських відносин і бюрократичної теорії
- г) класичної організаційної теорії і принципів самоуправління

**17. Основна ідея Тектології О. Богданова полягає у:**

- а) тотожності природних і суспільних явищ з організаційної точки зору
- б) відмінностях природних і суспільних явищ з організаційної точки зору
- в) впливі природних і суспільних явищ на розвиток організацій
- г) пристосуванні організації до змінних збурень у зовнішньому середовищі

**18. Вчення Вернадського про ноосферу включає основні положення:**

- а) історично останній стан геологічної оболонки біосфери, що перетворюється діяльністю людини; сфера розуму і праці; зміни біосфери обумовлені як свідомою, так підсвідомою діяльністю людини; розвиток ноосфери пов'язаний з розвитком соціально- економічних чинників.
- б) етап розвитку біосфери, на якому людина, свідомо використовуючи свої знання, буде підтримувати існування біосфери та сприяти її розвитку.
- в) закон розвитку організації
- г) глобальна еколого-економічна система

## Тема 3. Організація як система



### Поняття та його визначення

Властивості - 1) сукупність проявів, що відображають загальні, характерні і специфічні риси організації; 2) характеристика, притаманна речам і явищам, що дозволяє відрізнити або ототожнювати їх. Емерджентність - 1) наявність у системі таких властивостей, яких немає у її окремих елементів, незвідність системи до властивостей елементів системи, 2) оперативна мобілізація принципово нових якостей.

Онтогенез - відображення існування організації стадіями виникнення, становлення, розвитку, стагнації, розпаду та ліквідації.

Організація як система — це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями.

Параметр – показник, що характеризує систему.

Система у загальному розумінні – «безліч закономірно зв'язаних один з одним елементів, які представляють собою певний цілісний утвір»

Система – це набір взаємопов'язаних частин, що складені у такому порядку, який дозволяє створити ціле, та ще безліч подібних визначень.

Система – 1) ціле, створене з частин та елементів цілеспрямованої діяльності, володіє новими властивостями, відсутніми у елементів і частин, що його утворюють; 2) об'єктивна частина світобудови, включає схожі і сумісні елементи, що утворюють ціле, яке взаємодіє з зовнішнім середовищем. Допустимі і багато інших визначень. Спільним у них є те, що система є деяке правильне поєднання найбільш важливих, істотних властивостей досліджуваного об'єкту. Системний підхід - експліцитний (очевидний, відкритий) метод опису процедур визначення об'єктів як систем та способів їх специфічного системного дослідження (описи, пояснення, прогнози).

Система — сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів.

Система – це не що інше, як організація в статиці, тобто зафіксований на певний момент стан впорядкованості.

Система – це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що характеризується цілісністю, емерджентністю та стійкістю.

Система управління організацією включає сукупність усіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують її функціонування.

Ситуативний підхід заснований на визнанні того, що в організаційній діяльності не має єдиного правильного шляху. Організація повинна пристосовуватися до умов навколишнього середовища. Неможливо забезпечити створення таких структур, методів, типів організаційного порядку, які були б ідеально пристосовані до будь-якого часу, цілей, цінностей, ситуації. Кожному типу управлінської ситуації,

вирішуваних завдань, зовнішнього середовища відповідають свої оптимальні вимоги до стану організації, стратегія і структура.



## Основні теоретичні положення

- 3.1. Системні уявлення організації.
- 3.2. Основи типології систем.
- 3.3. Кібернетична модель організації.
- 3.4. Поняття форми організації і її значення.
- 3.5. Організація як ринкова самокерована система.
- 3.6. Організація як система процесів.
- 3.7. Класифікація організацій.

### 3.1 Системні уявлення організації

Системний підхід увійшов до теорії організації як особлива методологія наукового аналізу і мислення. Здатність до системного мислення стала однією з вимог, що висувуються до сучасного керівника. Суть системного підходу в менеджменті полягає в уявленні про організацію як про систему. Система, за визначенням багатьох авторів, – це сукупність взаємопов'язаних елементів. Характерною особливістю такої сукупності є те, що її властивості як системи не зводяться до простої суми властивостей вхідних елементів.

Якість організації системи зазвичай виражається в ефекті синергії. Він виявляється в тому, що результат функціонування системи в цілому є вищим, аніж сума однойменних результатів окремих елементів, що складають сукупність. На практиці це означає, що з одних елементів ми можемо отримати системи різних або однакових властивостей, але різної ефективності залежно від того, як ці елементи будуть взаємопов'язані, тобто як буде організована сама система.

Організація, що є в найбільш загальній абстрактній формі організованим цілим, є граничним розширенням будь-якої системи. Поняття «організація», як впорядкований стан цілого, тотожно поняттю «система». Поняттям же, протилежним «системі», є поняття «несистемна».

Система – це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що володіє властивостями цілісності, ємкості та стійкості. З цієї точки зору поняття «організація» відповідає поняттю «система». Проте поняття «організація» дещо ширше за поняття «система», оскільки відображає не тільки стан порядку, але і процеси з впорядкування. Саме ця подвійність природи поняття «організація» робить його трактування набагато змістовнішим. Будь-яка система може розглядатися як результат організаційних перетворень, що змінюють один її стан рівноваги іншим.

Система – це не що інше, як організація в статичі, тобто деякий зафіксований на даний момент стан впорядкованості.

Розгляд організації як системи є продуктивним. Це дозволяє систематизувати і класифікувати організації за низкою загальних ознак. Так, за рівнем складності виокремлюють дев'ять рівнів ієрархії:

- рівень статичної організації, що відображає статичні взаємини між елементами цілого;
- рівень простої динамічної системи з наперед запрограмованими обов'язковими рухами;
- рівень інформаційної організації, або рівень «термостату»;
- організація, що самозберігається, – відкрита система, або рівень клітини;
- генетичні громадські організації;
- організація типу «тварин», що характеризується наявністю рухливості, цілеспрямованою поведінкою і обізнаністю;
- рівень індивідуального людського організму – «людський» рівень;
- соціальна організація, що є різноманітністю суспільних інститутів;

- трансцендентальні системи, тобто організації, які існують у вигляді різних структур і взаємозв'язків. [1, с. 106 -108].

Найбільш узагальненою категорією будь-якої системи є її організація у значенні – побудова, яка відображає всю сукупність проявів системи. Наступною за важливістю категорією системи є її структура, що виражає склад елементів системи й сукупність їх найбільш стійких взаємодій, зв'язків.

Системні уявлення про організацію базуються на системній теорії, яка розглядає організацію як складну систему, що складається з взаємодіючих компонентів.

Основними системними уявленнями про організацію є:

**Системна структура:** Організацію розглядають як систему, що має структуру, складається з підрозділів, груп та індивідів. Ця структура може бути ієрархічною (з підпорядкуванням) або мережевою (з акцентом на взаємозв'язки). Системна структура визначає розподіл ролей, відповідальностей та комунікаційних зв'язків у організації.

**Взаємодія та комунікація:** Організація розглядається як система, в якій взаємодіють різні компоненти. Це включає комунікацію між працівниками, взаємодію між різними підрозділами та групами, а також взаємодію з зовнішнім середовищем. Взаємодія і комунікація в організації можуть бути представлені у вигляді мережі зв'язків.

**Процеси та діяльність:** Організація розглядається як сукупність процесів і діяльностей, що відбуваються всередині неї. Це можуть бути операційні процеси, процеси прийняття рішень, керування проектами тощо. Уявлення про організацію включає аналіз та оптимізацію цих процесів для досягнення кращої продуктивності та результативності.

**Системні цілі та стратегії:** Організацію розглядають як систему досягнення цих цілей.

Основні системні цілі та стратегії організації включають:

**Системні цілі:** Цілі організації визначаються на рівні системи в цілому і можуть бути пов'язані з досягненням певних результатів або забезпеченням певних станів. Наприклад, цілі організації можуть включати збільшення прибутку, збільшення частки ринку, поліпшення якості продукту або послуги тощо.

**Стратегії:** Стратегії організації визначають способи досягнення системних цілей. Вони включають в себе плани, дії та ресурси, необхідні для реалізації цілей. Стратегії можуть бути спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів, розвиток нових продуктів або послуг, розширення ринків або залучення нових клієнтів.

**Системний аналіз та планування:** Використання системного підходу передбачає проведення аналізу організації для виявлення її сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. На основі такого аналізу розробляються плани і стратегії для вдосконалення організаційної ефективності та досягнення цілей.

**Організаційна адаптація:** Організація розглядається як відкрита система, що взаємодіє зі своїм зовнішнім середовищем. Організаційна адаптація означає здатність організації змінюватися та пристосовуватися до змін.

Соціальним організаціям, якими є й ділові системи (у тому числі підприємства), властиві всі ознаки системи:

- безліч елементів;
- єдність головної мети для всіх елементів;
- єдність головної мети для всіх елементів;
- відносна самостійність елементів;
- наявність зв'язків між елементами;
- цілісність і єдність елементів структури;
- чітко виражене управління.

Усередині організації існують підрозділи, що вирішують самостійні завдання, між якими встановлюється функціональні, інформаційні та інші зв'язки. Елементом системи діяльності, наприклад, підприємства, є мінімальний підрозділ з рисами діяльності, тобто такий, у якості хоча б одного з елементів якого є людина.

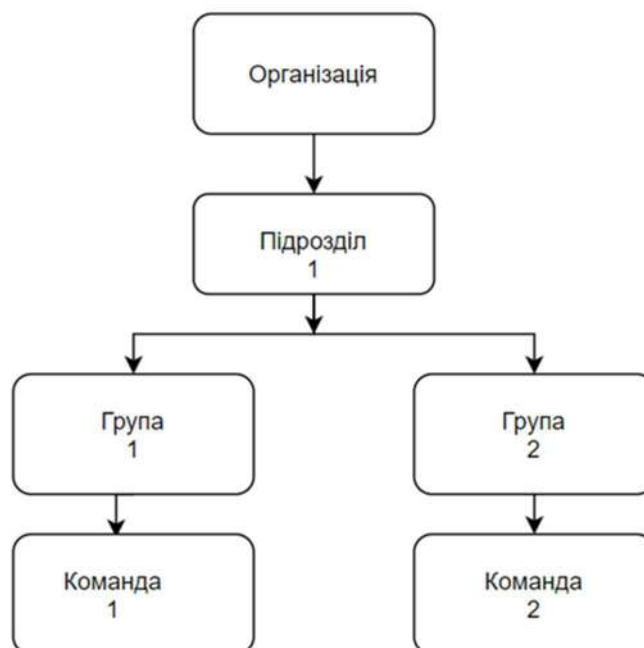


Рис. 3.1. Організація як система зі структурою

На цій схемі показано організацію як систему зі структурою, що складається з рівнів. Угорі є загальна організація, яка включає різні підрозділи. Кожен підрозділ може мати в собі різні групи, а групи в свою чергу можуть включати окремі команди або робочі групи. Це лише уявне зображення, яке ілюструє ієрархічну структуру організації з взаємозв'язками між її складовими частинами. Фактична структура організації може бути складнішою і включати більше рівнів, підрозділів, груп та команд.

### 3.2. Основи типології систем.

Типологія систем базується на їхніх основних характеристиках і дозволяє класифікувати їх за специфічними критеріями. Виокремлюють різні типи систем в залежності від їхньої природи та властивостей.

Основні типи систем включають:

**Фізичні системи:** Це конкретні об'єкти або механізми, які складаються з матеріальних компонентів. Наприклад, автомобіль, комп'ютер або будівля є фізичними системами. Вони можуть мати певну структуру, функціональність та взаємозв'язки між своїми компонентами.

**Абстрактні системи:** Це системи, які не мають фізичної матеріальної форми, але існують на рівні ідей, концепцій або алгоритмів. Наприклад, правова система, фінансова система або логічна система є абстрактними системами. Вони базуються на правилах, принципах та взаємодії між концепціями.

**Відкриті системи:** Це системи, які взаємодіють зі своїм зовнішнім середовищем та обмінюються енергією, ресурсами або інформацією з оточенням. Наприклад, компанія, екосистема або живий організм можуть бути відкритими системами. Вони здатні адаптуватися до змін в середовищі та впливати на нього.

**Закриті системи:** Це системи, які функціонують самостійно і не взаємодіють з оточенням. Вони мають внутрішні ресурси та процеси, які забезпечують їхню роботу. Наприклад, механічний годинник або комп'ютер, що працює в офлайн-режимі, можуть бути закритими системами.

**Соціальні системи:** Це системи, які складаються з людей, їхніх взаємозв'язків, структур та соціальних процесів. Наприклад, організації, громади або культурні системи є соціальними системами. Вони мають свої цілі, цінності та норми, які впливають на поведінку та взаємодію учасників.

Складні системи: Це системи, що характеризуються великою кількістю елементів та складними взаємозв'язками між ними. Наприклад, кліматична система, фінансові ринки або мозок людини є складними системами. Вони можуть мати нелінійність, емерджентні властивості та непередбачувану поведінку.

Ці типи систем не вичерпують повністю всіх можливих варіантів, існує багато інших класифікацій систем, які базуються на різних критеріях, таких як природа системи, її масштаб, цілі та функції.

Класифікація систем, запропонована [Кеннетом Боулдингом](#) 1956 році, включає п'ять основних типів систем, які він називає «соціальними та гуманітарними» [2].

Основні типи систем, за класифікацією Боулдинга, такі:

Рівень 1: Рамкові системи (Framework Systems): Це системи, що встановлюють загальні рамки та уявлення про світ. Вони включають філософські системи, релігійні віровчення, ідеології та основні концепції. Рамкові системи надають базові принципи та велику картину світу, на основі якої будуються інші типи систем.

Рівень 2: Формальні системи (Formal Systems): Це системи, що базуються на формальних правилах, законах та процедурах. Вони включають математичні моделі, логічні системи та інформаційні системи. Формальні системи використовують точність, логіку та алгоритми для аналізу та вирішення проблем.

Рівень 3: Емпіричні системи (Empirical Systems): Це системи, що ґрунтуються на емпіричних дослідженнях та експериментах. Вони включають наукові теорії, соціологічні та психологічні моделі, а також економічні системи. Емпіричні системи використовують спостереження, дослідження та вивчення реальних явищ для розуміння та пояснення світу.

Рівень 4: Технологічні системи (Technological Systems): Це системи, що базуються на технологічних принципах та методах. Вони включають інженерні системи, технологічні інновації та виробничі процеси. Технологічні системи орієнтовані на створення та впровадження практичних рішень та продуктів.

Рівень 5: Гуманітарні системи (Humanistic Systems): Це системи, що зосереджені на вивченні та розумінні людського досвіду, цінностей, культури та моралі. Вони включають мистецтво, літературу, філософію, соціальні науки та гуманітарні науки загалом. Гуманітарні системи досліджують людські аспекти життя, виявляють сенс та цінності, і допомагають розуміти себе та інших.

Ця класифікація Боулдинга наголошує на різноманітності інтелектуальних діяльностей та досліджень, що здійснюються в галузях науки, технології та гуманітарних дисциплін. Кожен рівень системи вносить важливий внесок у розуміння світу та розвиток суспільства.

За іншими ознаками системи прийнято класифікувати в такий спосіб:

- 1) формальні (тобто усвідомлювані її елементами й заявлені як системи) і неформальні;
- 2) відкриті (зі значним обсягом взаємодії із середовищем) і закриті (без істотного взаємного обміну із середовищем);
- 3) матеріальні (що включають елементи матеріального світу) і нематеріальні (формовані свідомістю людини);
- 4) конкретні (застосовні до певного об'єкта) і абстрактні (стосовно до неіснуючих об'єктів);
- 5) керовані (що функціонують відповідно до цілей, установлених суб'єктом управління) і адаптивні (що самостійно вибирають свої цілі відповідно до навколишнього середовища);
- 6) плоскі (що складаються з елементів одного рівня) і ієрархічні (одні елементи яких входять до складу або підкоряються іншим елементам) та ін.

Серед безлічі видів систем найважливішими є соціальні організації, які самі є елементами цілісної суспільної системи. У цілому типологія організацій, тобто їхня класифікація за спільністю ознак,

визначається багатьма факторами, що відображають специфіку господарських, культурних, суспільних, релігійних і інших видів організацій, що демонструють дані табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Загальна типологія соціальних організацій

Класифікаційна ознака	Тип організацій
Ступінь формальності	Формальні, неформальні
Форма власності	Державні, комунальні, колективні, приватні змішаної форми власності
Відношення до одержання прибутку як головної мети діяльності	Комерційні, некомерційні
Характер існування	Реальні, віртуальні
Соціальна значимість діяльності	Соціально значимі, суспільно корисні, соціально небезпечні
Територіальний характер діяльності	Глобальні, міжнародні, державні, міжрегіональні, регіональні, місцеві, локальні
Ступінь відкритості	Відкриті (прозорі), закриті
Організаційно-правові форми	Підприємства, господарські й акціонерні товариства, асоціації й об'єднання
Розмір	Великі, середні, малі
Підстави об'єднання для спільної діяльності	Традиційні, лідерські, проєктні, партнерські, авантюрні, випадкові
Сфера людської діяльності (реалізація тих або інших суспільних функцій)	Публічні, господарські, військові, правоохоронні, культурні, наукові, освітні, просвітницькі, благодійні, релігійні, інформаційні, правозахисні, політичні

У залежності від сили зв'язків зі середовищем розрізняють відкриті й закриті системи. Розмежування систем на відкриті й закриті не є твердим, раз іназавжди встановленим. Відкрита система може стати закритою, якщо контакти з оточенням скорочуються згодом.

Ділові організації здебільшого є відкритими системами, що взаємодіють зі зовнішнім середовищем.

Найважливішою ознакою ділових організацій є їхнє цілеспрямоване функціонування відповідно до цілей, установлених людиною або поза межами системи, або керуючим суб'єктом самої системи.

Під метою діяльності може виступати прагнення до певних результатів або одержання прибутку, зміни функцій або збереження існуючого стану, перетворенню, самоліквідації та ін. Системи діяльності, незалежно від розміру об'єкта – підприємства, процесу виконання робіт є великими або складними в тому розумінні, що перевищують можливості людини щодо їхнього вивчення, спостереження або розуміння, що потребує вивчення систем з позицій кібернетики – науки про зв'язки у системах.

### 3.3. Кібернетична модель організації

У процесі своєї життєдіяльності будь-яка організація взаємодіє з багатьма іншими організаціями. Одні одержують сировину, енергію, інформацію, інші – ресурси й перетворюють їх у товари й послуги, прибуток, відходи. Таким чином, як самостійна одиниця суспільної системи організація має певний набір зв'язків із зовнішнім середовищем.

При всій різноманітності здійснюваних, наприклад, підприємством дій основним змістом його виробничої діяльності є перетворення первісних ресурсів у готову продукцію.

Згідно з кібернетичним підходом, що вперше ввів творець кібернетики [Норберт Вінер](#), будь-яку систему можна відобразити через вхід до неї, трансформаційний процес і вихід [3].

Як впливає з поглядів на організацію, ведених у сучасну теорію ще [Людвиг фон Берталанфі](#) [4] та [Вільям Росс Ешбі](#) [5]

організацію можна уявляти «чорною скринькою» у тому сенсі, що вона виконує свою роль відповідно до поставленої мети, а саме: будь-який вхід до системи завдяки її внутрішньої організації перетворюється на необхідний вихід, що схематично відбиває схема на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Кібернетична модель підприємства

Кібернетична модель організації, також відома як кібернетична система, базується на принципах кібернетики - науки про керування та комунікацію в системах. Ця модель використовує концепції та інструменти кібернетики для аналізу та управління організаціями.

За кібернетичною моделлю, організація розглядається як складна система, що має внутрішні та зовнішні компоненти, взаємодію з оточуючим середовищем та працює відповідно до певних правил та цілей. Основні елементи кібернетичної моделі організації включають:

**Сенсори та вхідні сигнали:** Організація отримує інформацію з зовнішнього середовища за допомогою сенсорів та вхідних сигналів. Це можуть бути дані про ринок, клієнтів, конкурентів тощо.

**Обробка інформації:** Отримана інформація обробляється та аналізується для отримання корисних знань та розуміння про поточний стан організації та її оточення. Це включає внутрішню комунікацію, обробку даних та аналіз результатів.

**Планування та прийняття рішень:** На основі обробленої інформації організація розробляє плани, визначає цілі та стратегії діяльності. Прийняття рішень відбувається на основі внутрішніх правил, норм та обмежень.

**Виконання та дія:** Організація реалізує свої плани та стратегії шляхом діяльності своїх структурних підрозділів та працівників. Це включає комунікацію, координацію, контроль та взаємодію між різними елементами організації.

**Зворотний зв'язок:** Організація отримує зворотній зв'язок про результати своєї діяльності, який порівнюється зі стратегічними цілями та використовується для корекції дій та планів. Зворотний зв'язок може бути внутрішнім (від підрозділів до керівництва) або зовнішнім (від клієнтів, партнерів, ринку тощо).

Кібернетична модель організації надає фреймворк для аналізу та управління організаційними

процесами. Вона покладається на ідею зворотного зв'язку та контролю, що дозволяє організації адаптуватися до змін у середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

### 3.4. Поняття форми організації і її значення.

Форма, як філософська категорія, є способом існування змісту, невіддільним від нього і який є його вираженням. У звичайному розумінні форма організації відображає «певну комбінацію в часі й просторі елементів виробничого процесу». Форма відображає «певну взаємодію елементів виробничого процесу в часі й у просторі, яка виражена системою стійких зв'язків». Визнають, що ефективні для підприємства організаційні форми ґрунтуються на встановленні причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей організації, предметом якої «слід вважати вивчення відносин організації виробництва» або «організаційних відносин». Тому під формою організації діяльності слід розуміти стійку сукупність організаційних відносин елементів системи або процесу, виражену певним набором відмітних ознак.

Поняття форми в теорії організації діяльності займає центральне місце й, нерідко, саме зміст організації розкривають через поняття форми. Звідси – стійке сприйняття подібності понять форми й організації, хоча між ними не можна ставити знак рівності.

У конкретних випадках діяльності підприємства сам термін «організація» звичайно використовується або в такій комбінації як «форма організації», або «у чистому вигляді», але при цьому завжди мається на увазі наявність певної форми організації. Говорять про «бригадну форму організації» та «бригадну організацію», «потоківу форму організації» та «потоківу організацію». Нерідко, вживаючи термін «форма», мають на увазі «форму організації», наприклад, говорять: «форма постачання» замість «форма організації постачання».

Відмінність понять форми й організації проявляється в тому, що саме через поняття форми передаються особливості й відмітні риси тієї або іншої організації діяльності об'єкта або класу об'єктів, організація яких розглядається. Виявляється, що без використання поняття форми практично неможливий діалог, обмін інформацією, передача досвіду й саме вдосконалювання організації. Тільки завдяки поняттю форми вдається відслідковувати об'єктивно обумовлений процес зміни станів організації в результаті науково-технічного й соціального прогресу, що робить форму організації необхідним інструментом адаптивної організації діяльності підприємства, його розвитку й підвищення ефективності роботи.

Оскільки організація як термін в діяльності підприємства з'являється в чотирьох сутностях, то природно, що б кожному значенню організації відповідав особливий атрибут форми. Співвіднесення форм організації із чотирма проявами самої організації дозволяє сформувати своєрідний каркас формоутворення організації діяльності підприємства, схематично представлений рис. 3.3.



Рис. 3.3. Каркас формоутворення організації діяльності підприємства в мінливому середовищі

Першому значенню організації, як властивості впорядкованості, відповідають форми організації, спостережувані у всіх проявах діяльності підприємства – в об’єкті, який організується, у самому суб’єкті організаційної діяльності, у самоорганізації тощо.

Друге значення організації як функції впорядкування розкривається через методи здійснення організаційної діяльності, як наприклад, порядок черговості здійснення робіт можна подати у вигляді розробленого графіка.

Третє значення організації як прояв цілісності розкривається в сукупності форм організаційної поведінки підприємства, здійснюваних його суб’єктом керівництва як реакція на зміни, які відбуваються в ринковому середовищі.

Четверте значення організації як підприємства проявляється в різноманітності організаційно-правових форм підприємств та інших суб’єктів діяльності, представлених, відповідно до Господарчого кодексу України, в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Загальна схема класифікації підприємств та інших суб’єктів діяльності

Ознака класифікації	Види суб’єктів за певною ознакою			
Відношення до України	Суб’єкти – резиденти (створені громадянами України чи за вимогами законодавства України)		Суб’єкти – не резиденти (створені не громадянами України або за законодавством інших держав)	
Статус суб’єкту	Юридична особа		Фізична особа (підприємець)	
			Колективна	Індивідуальна
			Кооператив, артіль	4 види згідно Податкового кодексу України
Види суб’єктів – юридичних осіб	Підприємства	Товариства		Об’єднання суб’єктів підприємництва
		Господарчі	Акціонерні	
Різновиди суб’єктів	Індивідуальне Сімейне Приватне Колективне Сумісне Сумісне з іноземною часткою Унітарне державне Комунальне	ТОВ (з обмеженою відповідальністю) ТДВ (з додатковою відповідальністю) Повне Командитне	Приватне (закрите) Публічне (відкрите)	Асоціація Корпорація ФПГ (фінансово-промислова група) Концерн Консорціум Холдинг

Очевидно, що зміна діючої форми організації або її перетворення не відбуваються автоматично, це завжди результат інноваційного процесу, що вимагає досліджень, використання передового досвіду й науково обґрунтованих рекомендацій.

### 3.5. Організація як ринкова самокерована система.

Існує безліч соціальних організацій: політичні, військові, творчі, спортивні, виробничо-господарські і т. ін. Однак, незважаючи на їх велике різноманіття, можна відокремити ряд ознак, які характеризують сутність поняття «організація».

1. Організація – це об'єднання людей. Люди зі специфічними функціями та ролями створюють різноманітні частини організації.

2. Організація створюється й існує для досягнення спільної мети, яка об'єднує людей для реалізації певних потреб та інтересів.

Організація може мати місію, суспільні цілі, а її члени – власні цілі, які відрізняються від цілей організації.

3. Необхідна умова досягнення спільних цілей – спільна діяльність, яка здійснюється у різних формах взаємодії (спільне виконання робіт, їх координація, обмін інформацією тощо).

Ці форми з кожною конкретною організацією залежать від її мети, видів діяльності, розподілу праці та інших факторів. Взаємодія дозволяє об'єднати людей, сприяє формуванню організації як єдиного цілого, яке має якісно нові властивості.

4. Організація має певні межі, які дозволяють їй існувати автономно від інших формувань іншого роду, які не дозволяють їй розсіюватись у навколишньому середовищі. Межі визначаються видами діяльності, чисельністю працюючих, капіталом, виробничою площею, територією, матеріальними ресурсами. Зазвичай вони фіксуються, закріплюються в таких регламентах, як статут, установчий договір, положення.

В умовах ринкової економіки організація повинна бути самокерованою, з іншого боку, вона є елементом ринкової інфраструктури.

Організація, як ринкова самокерована система, означає, що вона діє як живий організм, спроможний адаптуватися та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Така концепція базується на ідеї, що організація має внутрішню систему саморегуляції та може реагувати на сигнали ринку, забезпечуючи оптимальну взаємодію з навколишнім середовищем для досягнення своїх цілей.

Основні принципи організації як ринкової самокерованої системи включають:

- Адаптація до змін: Організація повинна бути готовою адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, такими як зміни в попиті, технологіях чи конкуренції. Це вимагає гнучкості та швидкості реакції.
- Саморегуляція: Організація має внутрішні механізми саморегуляції, які дозволяють їй підтримувати баланс між внутрішніми ресурсами та зовнішніми потребами.
- Ринкова орієнтованість: Організація повинна активно сприймати сигнали ринку, аналізувати їх та вчасно реагувати на зміни, щоб відповідати потребам клієнтів та зберігати конкурентоспроможність.
- Інновації: Організація повинна прагнути до постійного вдосконалення та інновацій, щоб забезпечити високу якість продукції або послуг та відповідати змінним потребам ринку.
- Децентралізація: Організація може децентралізувати прийняття рішень та управління, надаючи більше повноважень та відповідальності нижнім рівням управління. Це допомагає підтримувати більшу гнучкість та швидкість реакції.
- Співпраця та партнерство: Організація може співпрацювати з іншими підприємствами, створюючи партнерства або коопераційні відносини, щоб спільно використовувати ресурси та здійснювати спільні ініціативи на ринку.
- Навчання та самовдосконалення: Організація повинна навчатися зі свого досвіду та помилок, покращувати свої навички та знання для ефективнішої роботи в змінному середовищі.

Ця концепція вказує на важливість усвідомлення організацією своєї ролі на ринку, гнучкості та здатності до інновацій для досягнення успіху та виживання в конкурентному середовищі.

Організація як ринкова самокерована система може бути розглянута з погляду теорії систем та управління. В цьому контексті, організацію можна розглядати як складний взаємозв'язаний набір

елементів (людей, процесів, ресурсів), які співпрацюють для досягнення спільної мети – задоволення потреб клієнтів, створення прибутку та забезпечення сталого розвитку.

Ринкова самокерована система вказує на те, що організація діє на ринку, де вона взаємодіє з іншими учасниками, такими як конкуренти, клієнти, постачальники тощо. Самокерованість означає, що організація здатна приймати рішення та коригувати свою діяльність без постійного втручання з зовнішнього середовища, використовуючи внутрішні ресурси, інформацію та процеси.

Основні риси організації як ринкової самокерованої системи:

- Гнучкість і адаптивність: Організація повинна бути готовою змінювати свою стратегію, структуру і процеси відповідно до змін у ринкових умовах. Це дозволяє підлаштовуватися під нові вимоги клієнтів і змінювати пріоритети.
- Ринкова орієнтованість: Організація повинна активно сприймати і аналізувати інформацію з ринку, щоб вчасно виявляти зміни в потребах клієнтів і конкурентному середовищі.
- Автономія: Різні рівні організації повинні мати відносну автономію у прийнятті рішень. Це може означати делегування влади до рівнів меншого керівництва та забезпечення їм можливості реагувати на ринкові виклики.
- Інновації: Організація має стимулювати та підтримувати інноваційну культуру, щоб розробляти нові продукти, послуги та підходи, які задовольняють зростаючі потреби ринку.
- Ефективність та контроль: Самокерованість не означає безконтрольну діяльність. Організація повинна мати системи внутрішнього контролю, які дозволяють відстежувати результати, оцінювати виконання та коригувати шляхи досягнення мети.
- Комунікації та співпраця: Організація повинна створювати сприятливе середовище для комунікації та співпраці між різними внутрішніми групами та зовнішніми партнерами.

Важливо зазначити, що реалізація організацією ролі ринкової самокерованої системи може бути викликана різними чинниками, такими як розмір організації, галузь діяльності, конкурентні умови тощо.

### 3.6. Організація як система процесів.

У будь-якій організації одночасно протікає велика кількість процесів, що вирізняються як за своїм призначенням, так і за основними характеристиками.

Найбільш узагальнено всі процеси, які відбуваються в організації можна поділити на дві групи:

- процеси, що мають матеріально-речовий характер;
- інформаційні процеси.

За іншим підходом до класифікації процесів в організації як критерій використовується роль процесу в створенні нових цінностей. Відповідно до цього всі процеси, що відбуваються в організації, поділяються на три групи:

- первинні (основні). Вони включають всі види робіт, безпосередньо пов'язаних з виробництвом продукції чи наданням послуг, та забезпечують життєдіяльність організації;
- вторинні (допоміжні). Їх завдання – забезпечення безперебійного ефективного перебігу та підтримки основних процесів в організації;
- управлінські. Включають діяльність з визначення цілей та напрямків перебігу двох перших груп процесів. Вони формують умови та використовують фактори для досягнення цілей організації.

В органах державної влади та органах місцевого самоврядування управлінські процеси є основними процесами організації.

Розгляд організації як системи процесів відповідає двоїстому підходу до визначення її сутності, що дозволяє забезпечити формування ефективної системи управління її розвитком [1, с. 160].

Взаємодія процесів забезпечує створення цінностей та отримання прибутку, що наочно показує модель, запропонована в середині вісімдесятих років ХХ ст. [М. Портером](#) [6] у його праці «Міжнародна конкуренція» та яка була названа ним «ланцюжок цінності» (value chain).

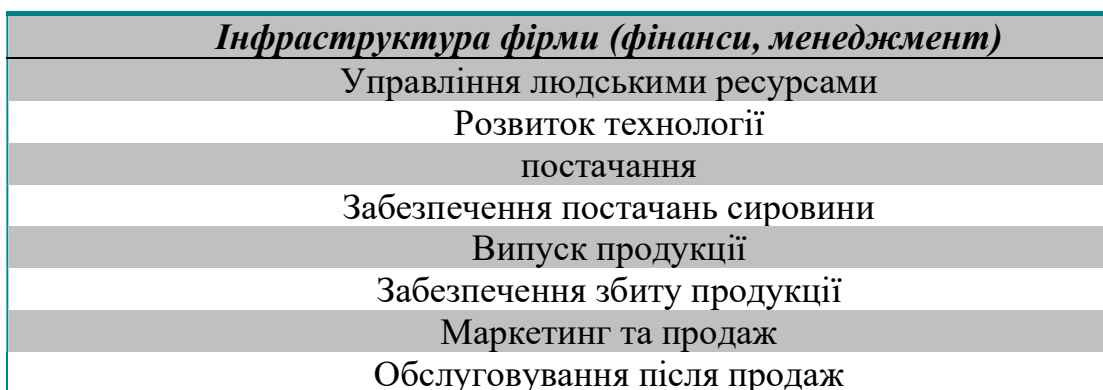


Рис. 3.4 Ланцюжок цінності.

Концепція ланцюга цінності (Value Chain), з точки зору методологічного вирішення ґрунтується на двох відомих методах аналізу проблем управління бізнесом. Перший – це метод раціоналізації технічних і організаційних систем за Л.Д. Майлсом (value analysis). Другий – відомий підхід McKinsey and Company до вирішення бізнес-проблем [7].

Ланцюгом цінності вважається послідовність взаємозв'язаних процесів та дій підприємства, спрямована на створення продукту або послуги, що уможлиблює створення доданої вартості через підвищення рівня задоволення клієнтів і створення конкурентних переваг компанії. Аналіз ланцюга цінності як інструмент дозволяє збільшити прибутковість ланцюга цінності й використовується як для формалізації моделей, стратегій, так і для розв'язання операційних проблем на підприємстві. Аналіз ланцюга цінності передусім є актуальним для маркетингу, логістики та управлінського обліку. При цьому важливо забезпечити системний підхід у процесі прийняття рішення щодо реструктуризації ланцюга цінності, зважаючи на факт порушення статус-кво у відносинах у ланцюгу цінності.

У 80-ті роки однією з найбільш популярних теорій системного підходу стала концепція «7S», розроблена Е. Атосом, Р. Паскалем, Т. Пітерсом, Р. Уотерменом, яка передає спосіб осмислення проблем, пов'язаних із розвитком або перебудовою організації (модель Мак-Кінсі «7S»). Її назву утворено з назв семи взаємозалежних змінних, які в англійській мові починаються з літери «S»: стратегія (strategy), структура (structure), система управління (systems), персонал (staff), кваліфікація працівників (skill), організаційні цінності (shared values), стиль (style). Очевидно, що кожна з окреслених змінних може потребувати більших чи менших змін, бути більш чи менш придатною до реалізації нової конструкції ланцюга цінності.

Такий підхід дозволив установити для кожного робочого блоку мікрофактори, що, у свою чергу, впливають на фінансові фактори (фактори макrorівня), якими є чистий і операційний прибуток, інвестиції в основний та оборотний капітали, вартість капіталу компанії. Саме така класифікація дозволяє визначити, які дії або види управління та мотивацію менеджерів нижчої ланки необхідно обрати. Усвідомлення впливу кожного фактору на створення цінності необхідне, щоб досягти успіху на ринку. Додамо, що у більшості літературних джерел перелічені також фактори-генератори цінності: темпи зростання обсягів продажів, маржа операційної діяльності, ефективна податкова ставка, інвестиції в оборотний капітал, інвестиції в основний капітал, вартість капіталу, тривала конкурентна перевага [7].

Основні ідеї організації як системи процесів:

Процеси як ключові компоненти: Організація складається з різних функціональних областей та взаємозв'язаних процесів. Процеси охоплюють послідовність дій, які перетворюють вхідні ресурси (інформацію, матеріали, працю) у вихідну продукцію або послугу.



Координація та взаємодія: Різні процеси організації взаємодіють та координуються між собою, щоб забезпечити ефективну та ефективну роботу організації в цілому.

Покращення та інновації: Аналіз та оптимізація процесів дозволяють виявляти можливості для покращень, зменшення витрат, підвищення якості та інновацій.

Орієнтація на клієнта: Основний фокус полягає на задоволенні потреб та очікувань клієнтів через ефективну організацію процесів, спрямованих на створення цінності для клієнтів.

Моніторинг та вимірювання: Важливу роль відіграє постійний моніторинг та вимірювання результатів процесів з метою виявлення проблем та можливостей для вдосконалення.

Стратегічне управління: Процеси повинні бути налаштовані відповідно до стратегічних цілей організації, щоб забезпечити спрямованість всіх зусиль на досягнення мети.

Цей підхід до організації сприяє більш ефективному використанню ресурсів, оптимізації діяльності та забезпеченню більшої гнучкості організації у змінних умовах ринку.

Організацію можна розглядати як систему процесів, де кожен процес є частиною більшої системи, спрямованої на досягнення спільної мети. В такому підході, організація сприймається як комплекс взаємозв'язаних та взаємодіючих процесів, які спрямовані на створення цінності для клієнтів, задоволення потреб споживачів, оптимізацію ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

Основні аспекти організації як системи процесів:

Процесні підходи: Організації використовують процесний підхід для аналізу, проектування та оптимізації своїх ділових процесів. Це означає фокус на розумінні та вдосконаленні послідовності дій, які перетворюють вхідні ресурси на вихідну цінність.

Управління якістю: Застосування систем якості (наприклад, ISO 9001) допомагає організаціям контролювати та вдосконалювати свої процеси, щоб забезпечити високу якість продукції та послуг.

Розподіл обов'язків: Процеси в організації можуть бути розділені між різними групами працівників або відділами. Це допомагає забезпечити ефективне виконання завдань та взаємодію між різними частинами організації.

Автоматизація: Використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати багато процесів, що полегшує виконання завдань та зменшує ризики помилок.

Моніторинг та аналіз: Організації використовують системи моніторингу та аналізу процесів, щоб відстежувати виконання, виявляти відхилення та вдосконалювати їх ефективність.

Постійне вдосконалення: Організації вдосконалюють свої процеси відповідно до змінних ринкових умов та змін потреб клієнтів. Це може бути здійснено за допомогою методологій, таких як Lean, Six Sigma тощо.

Співпраця та комунікація: Взаємодія між різними процесами в організації вимагає відкритої комунікації та співпраці для досягнення спільних цілей.

Організації, що підходять до своєї діяльності з погляду системи процесів, зазвичай краще пристосовуються до змін і досягають більшої ефективності, зосереджуючи свої зусилля на оптимізації і вдосконаленні окремих ділових процесів та їх взаємодії.

### 3.7. Класифікація організацій.

Окрему організацію можна охарактеризувати за декількома параметрами, які будуть надавати офіційну узагальнену інформацію по підприємству. Ця інформація може використовуватись для офіційного оприлюднення, або для створення резюме, досьє, описів організацій у електронних застосунках (табл. 3.3). Такі застосунки зараз широко використовуються у бізнесі, коли проводиться економічна робота по вивченню компонентів зовнішнього середовища організації, проводяться маркетингові дослідження та вивчається робота конкурентів. Таким прикладом може бути електронний застосунок YouControl [8], ознайомитись з роботою якого, зареєструватись можна за посиланням: [https://youcontrol.com.ua/sign\\_in/](https://youcontrol.com.ua/sign_in/)

Які можливості може надати YouControl:

контроль над бізнесом в режимі on-line;  
інструмент для захисту від рейдерських атак;  
економію часу та зусиль на пошук вичерпної інформації про партнера;  
повне досьє на кожну компанію України.

Таблиця 3.3.

Параметри характеристики організації

параметр	ознака
назва, місце знаходження	офіційна назва, адресні дані (юридична адреса), контактна інформація
призначення продукції та послуг	цілі організації, види продукції та послуг
галузева приналежність	при багатопрофільності діяльності виділяється головна галузь
організаційно-правова форма господарювання та форма власності	відповідно до Законодавства України
історична довідка	основні етапи розвитку, які визначили сучасний стан організації
структура	склад підсистем організації (виробничих та керуючих), структурних підрозділів
структура управління	тип, вид, складність, керованість
ресурси	основні види, розміри
культура	цінності, які розділяються членами організації
ключові фактори	фактори прямого та непрямого впливу, особлива увага зовнішнього середовища організації-конкуренту
керівництво	розподіл влади та відповідальності, стиль керівництва

В теорії та практиці менеджменту з метою створення баз даних, електронних каталогів, проведення досліджень, які стосуються роботи сучасних організацій, використовуються різні обсяги та групування інформації. Для цього необхідно застосовувати класифікації організацій, щоб потім вивчати вимірювальні, тотожні показники організацій. Доцільно розглянути різноманітні критерії, тобто ознаки, на основі яких проводиться класифікація підприємств та їх групування.

Критерії класифікації організацій:

- формалізація;
- форми власності;
- причетність до прибутку;
- організаційно-правові форми;
- розміри;
- віднесення до секторів економіки.

На основі критерію формалізації виділяються:

- формальні організації – які мають чітко поставлену мету, формалізовані правила, структуру та зв'язки; до цієї групи входять усі організації бізнесу, державні та міжнародні інститути та органи;
- неформальні організації, які працюють без чітко окресленої мети, правил та структур; до цієї організації належать усі інститути родини, дружби, неформальних відносин між людьми.

За формами власності організації можуть бути:

- приватні
- державні
- колективні
- комунальні
- інші

Відносно прибутку організації поділяються на:

- комерційні, які переслідують здобуток прибутку в якості основної мети своєї діяльності;
- некомерційні, які не прагнуть здобувати або розподіляти одержаний прибуток між учасниками, але можуть здійснювати підприємницьку діяльність, коли це сприяє досягненню мети, заради якої вони створені та відповідають цій меті.

За організаційно-правовими формами організації об'єднуються в групи згідно з громадянським законодавством країни, яка встановлює форми, у яких можуть функціонувати комерційні та некомерційні організації.

За розміром або масштабом своєї діяльності організації належать до великих, середніх, малих та мікро. Такий розподіл здійснюється по параметрам чисельності зайнятих або за розміром річного доходу.

Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України

Суб'єктами малого підприємництва є:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами мікропідприємництва є:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва [9].

Якісні відмінності малих підприємств від середніх та великих:

- працюють в умовах більш високого ризику та нестійкості;
- велика гнучкість та сприйнятливність до інновацій;
- особливості виробничих процесів: обмеженість масштабів, застосовуваних засобів виробництва та технологічних процесів, невелика номенклатура виробів, що були створені та спрощеність системи збуту;
- специфіка системи управління та керівництва: єдність права власності та безпосереднього управління підприємством, основна роль керівника, система управління компактна, багатофункціональність менеджерів, простота структури управління та інформаційних зв'язків, швидкість прийняття рішення, неформальний підхід до планування та контролю;
- стан окремих компонентів (відносини між хазяїном та робітниками породжують гнучкість та сприятливість до нововведень, невеликі розміри фінансових ресурсів, низька капіталізація разом з високою оборотністю капіталу);
- особливості зовнішніх впливів формують такі стійкі характеристики малого підприємства як:
  - локальність ресурсних та збутових ринків;

- переважання неформальних взаємодій з вузьким кругом поставників та споживачів;
- положення «веденого» у зв'язках з великими та середніми підприємствами;
- висока чутливість до змін економічної кон'юнктури, політичного оточення, законодавства;
- обмеженість джерел фінансування та брак капіталу;
- велика залежність від системи підтримки.

В виробничій діяльності та дослідженнях використовуються різноманітні види організацій. Варіанти їх класифікації наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Варіанти класифікації організацій

Підстава класифікації	Вид організації
Ступінь формалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формальні</li> <li>• Неформальні</li> </ul>
Форма власності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Державні</li> <li>• Приватні</li> <li>• Колективні</li> <li>• Комунальні</li> <li>• Інші</li> </ul>
Ставлення до отримання прибутку як головної мети діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комерційні</li> <li>• Некомерційні</li> </ul>
Характер існування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реальні</li> <li>• Віртуальні</li> </ul>
Соціальне значення діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соціально значущі</li> <li>• Суспільно корисні</li> <li>• Соціально небезпечні</li> </ul>
Територіальний характер діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Глобальні</li> <li>• Міжнародні</li> <li>• Державні або центральні</li> <li>• Міжрегіональні</li> <li>• Регіональні</li> <li>• Місцеві</li> <li>• Локальні</li> </ul>
Ступінь відкритості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відкриті (прозорі)</li> <li>• Закриті</li> </ul>
Характер інноваційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інноваційно активні</li> <li>• Інноваційно пасивні</li> </ul>
Організаційно-правові форми Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, передбачених законом, на вибір підприємця [9].	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комерційні: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Приватне підприємство; підприємство, що діє на основі колективної власності; комунальне підприємство; державне підприємство; підприємство, засноване на змішаній формі власності; спільне комунальне підприємство;</li> <li>- Господарські товариства</li> <li>- Фермерське господарство</li> <li>- Сільськогосподарський кооператив</li> <li>- Підприємство з іноземними інвестиціями</li> <li>- Іноземне підприємство</li> <li>- Фізична особа підприємець (ФОП)</li> <li>- Акціонерні товариства (ПраТ, ПАТ)</li> </ul> </li> <li>• Некомерційні: <ul style="list-style-type: none"> <li>- бюджетні установи;</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- громадські об'єднання, політичні партії, творчі спілки, релігійні організації, благодійні організації, пенсійні фонди;</li> <li>- спілки, асоціації та інші об'єднання юросіб;</li> <li>- житлово-будівельні кооперативи, дачні (дачно-будівельні), садівничі та гаражні (гаражно-будівельні) кооперативи (товариства);</li> <li>- об'єднання співвласників багатоквартирного будинку, асоціації власників жилих будинків;</li> <li>- професійні спілки, їх об'єднання й організації профспілок, а також організації роботодавців та їх об'єднання;</li> <li>- сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи та їх кооперативні об'єднання;</li> <li>- інші юрособи, діяльність яких відповідає вимогам п. 133.4 Податкового Кодексу України [12].</li> </ul>
Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Унітарні підприємства</li> <li>• Корпоративні підприємства</li> </ul>
Розмір	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Великі</li> <li>• Середні</li> <li>• Малі</li> <li>• Мікро</li> </ul>
Підстави об'єднання для спільної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Традиційні</li> <li>• Лідерські</li> <li>• Проектні</li> <li>• Партнерські</li> <li>• Авантюрні</li> <li>• Альтернативні</li> <li>• Випадкові</li> </ul>
Сфера людської діяльності (реалізація тих чи інших громадських функцій)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Публічні</li> <li>• Господарські</li> <li>• Воєнні</li> <li>• Правоохоронні</li> <li>• Культурні</li> <li>• Наукові</li> <li>• Освітні</li> <li>• Просвітні</li> <li>• Благодійні</li> <li>• Релігійні</li> <li>• Інформаційні</li> <li>• Політичні та ін.</li> </ul>

Вище розглянули деякі елементи класифікації організацій, зупинимось на останніх.  
*Класифікація відносно отримання прибутку як головної мети діяльності.*

Відповідно до даного критерію вирізняються комерційні організації, керівники яких вважають прибуток своєю головною метою, та некомерційні організації, які здатні отримувати прибуток, але які створюються для вирішення того чи іншого соціального завдання. Водночас, некомерційні організації не розподіляють прибуток між засновниками, а направляють на вирішення соціальних уставних завдань.

*Класифікація відносно характеру існування.*

Тут можна відзначити реальні (організації, які існують в реальній діяльності) та віртуальні (організації, які існують у віртуальному просторі, або в індивідуальній або масовій свідомості).

Класифікація відносно соціального значення діяльності (див. табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Класифікація організацій відносно соціального значення діяльності

Види організацій	Зміст соціального значення діяльності
Соціально значущі	Організації, чия діяльність має істотне значення для суспільства
Суспільно корисні	Організації, чия діяльність має суспільно корисний характер
Соціально небезпечні	Організації, чия діяльність потенційно небезпечна для суспільства або оточення

Класифікація відносно територіального характеру діяльності (див. табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Класифікація організацій за територіальним характером діяльності

Види організацій	Територіальний характер діяльності організацій
Глобальні	Організації, які здійснюють свою діяльність на території усього світу. Для цих організацій національні межі та особливості не відіграють істотної ролі
Міжнародні	Організації, які здійснюють свою діяльність на території ряду держав
Центральні	Організації, які здійснюють свою діяльність на усій території держави
Міжрегіональні	Організації, які здійснюють свою діяльність на території ряду регіонів держави
Регіональні	Організації, які здійснюють свою діяльність на території одного регіону
Місцеві	Організації, які здійснюють свою діяльність на території одного об'єднаного територіального утворення
Локальні	Організації, які здійснюють свою діяльність на обмеженій території

65

*Класифікація відносно ступеня відкритості.*

Організації відносно ступеня відкритості поділяються на відкриті (прозорі) та закриті. Відкритими (прозорими) вважаються ті організації, які в своїй діяльності використовують відкриті форми роботи, чії документи доступні для суспільства, чия реальна та декларована мета прозора для суспільного контролю. Закритими, відповідно, є організації, які не дають суспільству можливість слідкувати за своїм внутрішнім життям та які демонструють присутнім тільки сприятливі або декларовані власні сторони. Більшість сучасних організацій повинні прагнути до відкритості у своїй діяльності, що говорить про повагу до споживачів та партнерів та продиктовано принципами управління XXI століття.

*Класифікація відносно характеру інноваційної діяльності.*

За характером інноваційної діяльності організації поділяються на інноваційно активні та інноваційно пасивні.

Інноваційно активними є організації, які керуються у своїй діяльності принципами постійного оновлення характеру та форм прояву діяльності, перманентної розробки нового знання, безперервного використання нових організаційних, інформаційних та ін. технологій.

Відповідно інноваційно пасивними є організації, які здійснюють свою діяльність за інерцією, використовуючи відпрацьовані методи, які існують «за старими методами». Дана стратегія виправдана на обмеженому часовому періоді, коли спрацьовують налагоджені механізми. На більш тривалих відрізках вже є неодмінним інноваційний підхід, який дозволяє організації грати на випередження та були готові до погроз та викликам середовища.

*Класифікація відповідно підстав для сумісної діяльності організацій.*

Згідно з даною класифікацією організації групуються залежно того, завдяки чому люди об'єдналися в організацію та почали спільну діяльність.

*Відповідно причин об'єднання для спільної діяльності* виокремлюються: традиційні, лідерські, проєктні, партнерські, авантюрні, альтернативні, випадкові організації.

- 1). Традиційні організації формуються на основі багаторічного досвіду організаційного будівництва.
- 2). Лідерські організації будуються навколо імені та образу яскравого лідера. Яскрава харизма (високо привабливий винятковий енергетичний образ), прості ідеї, красиві лозунги можуть сформувати навколо лідера-«зірки» дієздатну організацію, яка зможе зайняти, у тому числі, лідируючі позиції в суспільстві.
- 3). Проєктні організації створюються для реалізації якогось бізнес-проєкту з конкретною метою на обмеженій часовій ділянці.
- 4). Партнерські організації створюються кількома персонами для реалізації певних партнерських угод.
- 5). Авантюрними організаціями є варіант проєктного підходу, але з більш непередбачуваним змістом та непередбачуваними наслідками.
- 6). Альтернативними організаціями можна вважати об'єднання, створені всупереч традиції та створеним уявленням.
- 7). Випадкові організації також можуть з'явитися в суспільстві, коли відбуваються революційні зміни, радикальні реформи або підвищується роль випадкових людей в економіці.

Звернемо Вашу увагу на *критерій приналежності до сфери людської діяльності*. Тут можна спостерігати значне різноманіття організацій, що пов'язано з тим, що людина постійно створює все нові та нові ділянки застосування своїх численних талантів.

- 1). Публічними організаціями можна вважати всю сукупність органів державної влади та місцевого самоврядування, які виконують у своїй діяльності публічне управління, яке реалізується в державних та муніципальних управлінських рішеннях, законах и підзаконних актах, управлінських впливах та взаємодіях.
- 2). Господарські організації подаються у всіх формах та напрямках комерційної, виробничої, підприємницької діяльності. Ці організації також називають соціально-економічними або комерційними. Для них характерна участь у ринкових відносинах та реалізація всіляких антрепренерських починань людини.
- 3). Воєнні організації покликані реалізовувати суспільну функцію національної оборони та безпеки.
- 4). Правоохоронні організації захищають права та свободи людини та громадянина.
- 5). Культурні організації зображені у таких сферах людської діяльності як література, мистецтво, художня творчість, тобто всюди, де суспільна людська діяльність покликана породжувати художній образ або сприяти цьому.
- 6). Наукові організації допомагають людині реалізовувати свою потребу в нових знаннях про оточуючий її світ.
- 7). Освітні організації сприяють переданню цих знань від однієї людини до іншої, від одного покоління до іншого тощо.
- 8). Просвітні організації забезпечують культурну єдність суспільства та нації.
- 9). Благодійні організації здійснюють діяльність по допомозі з боку суспільства його нужденним представникам.
- 10). Релігійні організації задовольняють суспільну потребу в акті віри.
- 11). Інформаційні організації покликані реалізовувати інтереси суспільства в отриманні, поширенні та передачі інформації. В умовах становлення та розвитку інформаційного суспільства роль цих організацій постійно підвищується.
- 12). Політичні організації добровільне об'єднання громадян, створене на засадах спільної діяльності з метою реалізації політичних цілей. Основна функція таких організацій – захист політичних інтересів певних соціальних груп чи суспільства в цілому.

Підсумки.

1. Властивістю об'єкту є прояв його найбільш характерні риси.
2. Вочевидь, що організація володіє тими чи іншими властивостями, характерними для неї з тих чи інших позицій.

По-перше, організація – це система, а значить для організації характерні спільні системні властивості, серед них: синергія, цілісність, комплексність, доцільність, відкритість та ін.

По-друге, організація – це соціальна система, а значить для неї організації характерні спільні організаційні властивості, серед них: емерджентність, інноваційність, ресурсна забезпеченість, інформативність, організаційна культура та ін.

По-третє, організація завжди конкретна, тобто існують специфічні властивості організації, характерні саме для того чи іншого роду діяльності.

3. Організації можна класифікувати за різними ознаками: за ступенем формалізованості, за формою власності, відносно прибутку, за характеру діяльності, відносно територіального характеру існування, за соціальним значенням діяльності, за ступенем відкритості, за характером інноваційної діяльності, за розмірами, за організаційно-правовими формами, залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу, за суспільними функціями, по причинах об'єднання для суспільної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с. URL : [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO\\_pidruchnyk\\_2020.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf)
2. Кеннет Боулдинг. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D1%82\\_%D0%91%D0%BE%D1%83%D0%BB%D0%B4%D1%96%D0%BD%D0%B3](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D1%82_%D0%91%D0%BE%D1%83%D0%BB%D0%B4%D1%96%D0%BD%D0%B3)
3. Норберт Вінер. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%82\\_%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%80](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%82_%D0%92%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%80)
4. Людвиг фон Берталанфі. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B3\\_%D1%84%D0%BE%D0%BD\\_%D0%91%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%84%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B3_%D1%84%D0%BE%D0%BD_%D0%91%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%84%D1%96)
5. Вільям Росс Ешбі. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BC\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81\\_%D0%95%D1%88%D0%B1%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BC_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81_%D0%95%D1%88%D0%B1%D1%96)
6. Майкл Портер. *Вікіпедія : вільна енциклопедія*. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%BB\\_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%BB_%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80)
7. Крикавський Є. В., Патора-Висоцька З. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2015, № 2. С. 121-133. URL : <https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/uammi/volume-6-issue-2/article-10/>
8. YouControl. Повне досьє на кожну компанію України : сайт. URL : [https://youcontrol.com.ua/sign\\_in/](https://youcontrol.com.ua/sign_in/)
9. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *База даних «Законодавство України»*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
10. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. *База даних «Законодавство України»*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>

11. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII. *База даних «Законодавство України»*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
12. Податковий кодекс України. Поточна редакція від 01.08.2023, № 2755-VI. *База даних «Законодавство України»*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
13. Правова Допомога : сайт. URL : <https://pravdop.com/ua/publications/komentarii-zakonodatelstva/nepribilnie-organizacii-vidi-i-normativnoe-regulirovanie/>



## Приклади

1. Заверуха Н. Бізнес процеси. *Національний проєкт Дія.Бізнес* : веб-сайт. URL : <https://business.diiia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/biznes-procesi>
2. Доброю ілюстрацією ціннісного підходу є Стів Джобс, який пояснив у рекламному ролику, що саме цінності відіграють основну роль у визначенні бренду Apple: «... багато що змінилося, але фундаментальні цінності ні, незважаючи ні на що, Apple як і раніше втілює те, що ми вважали правильним з початку. А зараз більш ніж будь-коли раніше. Місія компанії – «думай інакше». Усе, що Apple хоче зробити, відображає душу нашої компанії» (Крикавський Є. В., Патора-Висоцька З. Ланцюг вартості Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління за цінностями. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015, № 2. С. 121-133. URL : <https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/uammi/volume-6-issue-2/article-10/>).
3. ПРИКЛАД ЗМІНИ ЦІННОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. Bentley почав виробляти мед. Пасіку облаштували поблизу підприємства бренду у Крю. Для цього висадили ціле поле нарцисів, де бджоли збирають пилок. Британський виробник автомобілів Bentley відкрив новий напрямок своєї діяльності. Компанія почала займатися бджільництвом та представила свій перший мед. Про це розповіли на офіційному сайті Bentley. Ще у травні 2019 року у компанії стартував проєкт Flying Bees. У перекладі він звучить, як бджоли, що «літають». Тоді було закуплено 120 тисяч бджіл, а партнером Bentley виступила відома компанія з виробництва меду Buckley Bees. На сьогодні колонія бджіл розрослася до 600 000 комах і в 2022 році вона вже принесла 1000 банок меду. Мед Bentley поки що не продають. Більшу його частину розподілять між робітниками заводу, а залишок зберігатиметься на підприємстві і ним планують пригощати VIP-гостей. Нагадаємо, Bentley ухвалив рішення до 2030 року повністю припинити випуск машин з двигунами внутрішнього згоряння та перейти на виробництво виключно електромобілів (Bentley почав виробляти мед. Ukrnews24.net. 14.12.2022. URL : <https://www.ukrnews24.net/bentley-pochav-viroblyati-med/>).
4. ПРИКЛАД ЗМІНИ ЦІННОСТЕЙ. Meta представила власну мовну модель штучного інтелекту LLaMA. Meta Platforms оголосила, що випускає для дослідників нову велику мовну модель LLaMA, приєднавшись до перегонів між Microsoft та Google щодо розвитку штучного інтелекту. Про це повідомляє Reuters. LLaMA від Meta, скорочено від Large Language Model Meta AI, буде доступна за некомерційною ліцензією для дослідників і організацій, пов'язаних з урядом, громадянським суспільством і науковими колами, йдеться в блозі компанії. Модель, яка, за словами Meta, вимагає «набагато менших» обчислювальних потужностей, ніж попередні пропозиції, навчається на 20 мовах з акцентом на мови з латинським і кириличним алфавітами. Meta заявила, що LLaMA може перевершити конкурентів, які вивчають більше параметрів або змінних, які враховує алгоритм. Зокрема, версія LLaMA з 13 мільярдами параметрів може перевершити GPT-3, недавнього попередника моделі, на якій побудований ChatGPT. Представник Meta пояснив продуктивність більшою кількістю «чистіших» даних і «архітектурними поліпшеннями» в моделі, які підвищили стабільність навчання. Материнська компанія Facebook – Meta – залучаючи HR-менеджерів, юристів, фінансових експертів та топ-менеджерів до розробки планів щодо зниження ієрархії компанії в рамках реорганізації та скорочення штату, що може торкнутися тисяч працівників (Meta представила власну мовну модель штучного інтелекту LLaMA. Ukrnews24.net. 25.02.2023. URL : <https://www.ukrnews24.net/meta-predstavila-vlasnu-movnu-model-shtuchnogo-intelektu-llama/>).

## ? Питання для самоконтролю

1. Які спільні та відмінні риси мають поняття «організація» і «система»?
2. У чому полягає сутність системного підходу до організації? Чому доцільно розглядати організацію як систему?
3. Які системні властивості має організація?
4. Що таке життєвий цикл організації? Назвіть стадії життєвого циклу організації,
5. Дайте визначення організації як соціальної системи. Що таке соціальна організація?
6. Яка залежність характеризує сутність соціальної організації. Чи можна ототожнювати соціальну організацію та колектив організації?
7. Що таке внутрішнє середовище організації? Назвіть його елементи.
8. Який взаємозв'язок структури організації та розподілу праці в ній?
9. Чому завдання розробляються відповідно до розподілу праці в організації?
10. Який вплив спеціалізації завдань на продуктивність?
11. Охарактеризуйте теорію «діамант» Г. Лівітта.
12. Назвіть підсистеми внутрішнього середовища організації. Яку роль в їх функціонуванні відіграє управлінська підсистема?
13. Які чинники зовнішнього середовища впливають на сучасну організацію?
14. Охарактеризуйте сутність ПЕСТ-аналізу для оцінки чинників макросередовища організації.
15. Яка відмінність між приватними, комунальними та державними організаціями?
16. Що таке формальні і неформальні організації?
17. Охарактеризуйте зміст та особливості ділової організації.
18. Які особливості еволюції соціально-економічних систем?



## Практичне завдання

Ситуаційно-аналітична вправа 3.1. Порівняйте види систем з їх прикладами

Види систем		Приклади	
1	природні	А	вироби, обладнання, машини, природні і штучні об'єкти
2	штучні (створювані, антропогенні)	Б	моделі реальних об'єктів: системи числення, ідеї, плани, гіпотези і поняття, алгоритми та комп'ютерні програми, математичні моделі, системи наук
3	реальні (матеріальні або фізичні)	В	гомогенна комп'ютерна система в організації, що складається з однотипних комп'ютерів з встановленими на них однаковими операційними системами і прикладними програмами
4	абстрактні (символічні)	Г	виробництво паперу, виготовлення автомобіля, оформлення відрядження, отримання грошей з банкомату
5	технічні	Д	Інтернет
6	ергатичні	Е	армійська структура
7	технологічні	Є	автомобіль, холодильник, комп'ютер
8	економічні	Ж	холодильник, літак, підприємство, фірма, місто, держава, партія, громадська організація

9	організаційні	<b>З</b>	атом, молекула, клітина, організм, популяція, суспільство, всесвіт
10	централізовані	<b>И</b>	організація, підприємство
11	децентралізовані	<b>І</b>	система оплати праці
12	одномірні	<b>Ї</b>	організм
13	багатовимірні	<b>Й</b>	атом
14	гомогенні	<b>К</b>	шофер за кермом автомобіля; токар
15	гетерогенні	<b>Л</b>	інформаційна мережа, в якій працюють протоколи мережевого рівня різних фірм- виробників

Ситуаційно-аналітична вправа 3.2. Порівняйте основні поняття системного підходу з їх змістом

1	Елемент	<b>А</b>	збереження і досягнення бажаного стану системи
2	Система	<b>Б</b>	реальна або потенційна дія системи
3	Структура системи	<b>В</b>	найпростіша неподільна частина системи
4	Стан системи	<b>Г</b>	безліч взаємопов'язаних елементів, об'єднаних заради досягнення спільної мети в єдине ціле, взаємодія між якими характеризується впорядкованістю і регулярністю на окремому відрізку часу
5	Властивості системи	<b>Д</b>	подія, що відбувається з системою і викликана іншою подією
6	Поведінка системи	<b>Е</b>	сукупність зв'язків між елементами системи, її підсистемами, між системою і зовнішнім середовищем
7	Дія	<b>Є</b>	зміна принаймні однієї властивості системи
8	Подія	<b>Ж</b>	взаємини між елементами
9	Мета	<b>З</b>	сукупність параметрів, що визначають поведінку системи
10	Зв'язки елементів	<b>И</b>	упорядковані властивості, якими володіє система в певний момент часу

*Ситуаційно-аналітична вправа 3.3.* Згрупувати перераховані нижче (рис. 3.4) властивості систем за ознакою спільності параметрів системи (сутність і складність системи, зв'язок системи із зовнішнім середовищем, методологія визначення мети, функціонування і розвиток системи). Прокоментувати отриманий перелік на основі розгляду змісту кожної властивості.

*Ситуаційно-аналітична вправа 3.4.* Функціонування організації як складної відкритої соціотехнічної системи можна продемонструвати на основі схематичного зображення її операційної системи. Прокоментувати рис. 3.5 на прикладі різних організацій (університет, виробниче підприємство, рекламне агентство, друкарня, торговий центр, готельний комплекс та ін.)

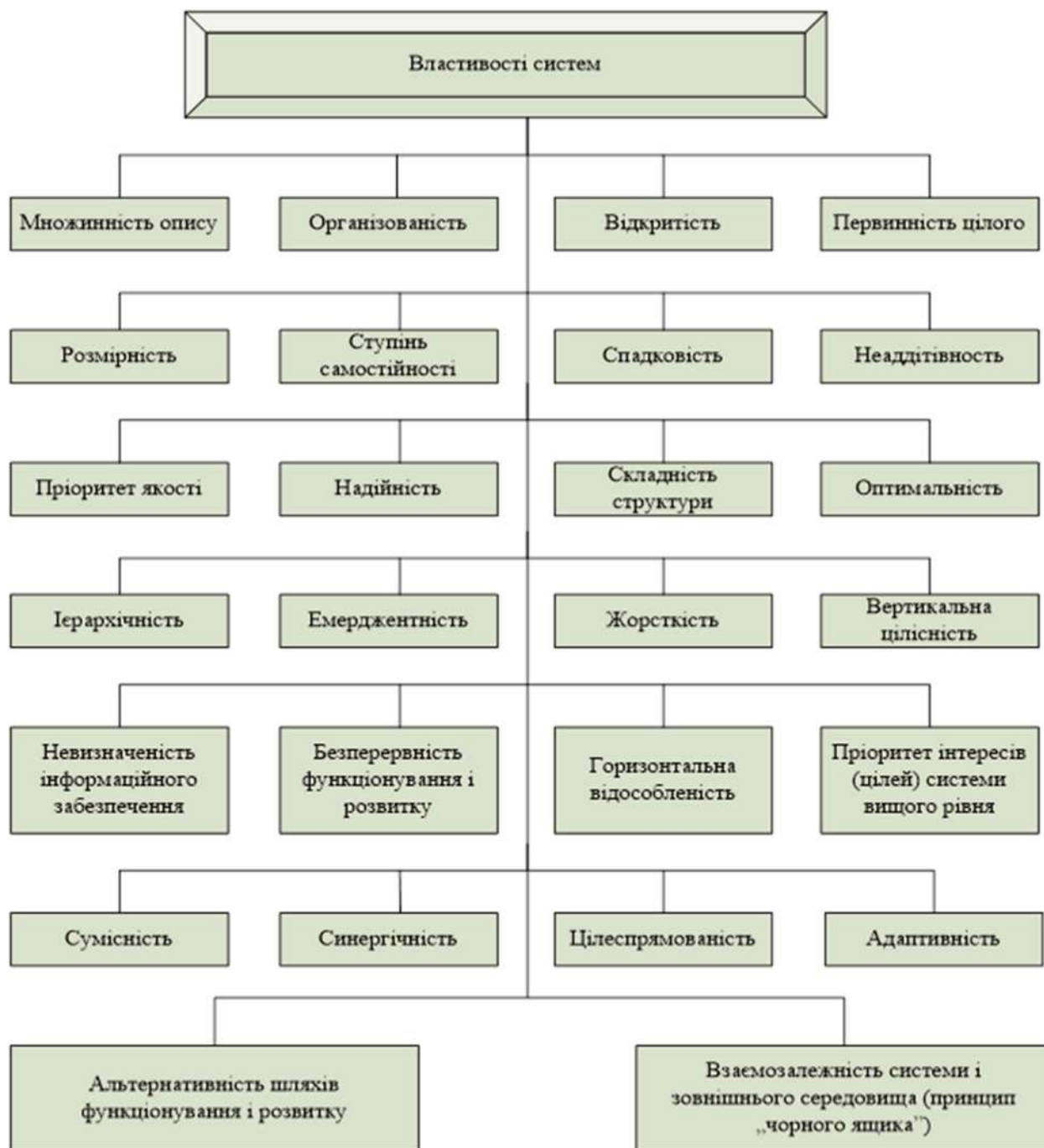


Рис. 3.4. Властивості систем



Рис 3.5. Організація як складна відкрита соціотехнічна система

Додатково в публікації Джейсона Гордона з Системної теорії менеджменту (Gordon J. Systems Theory of Management – Explained. The Business Professor : web-site. URL : [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/systems-theory-of-management](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/systems-theory-of-management) ) Ви зможете знайти пояснення та відповіді на питання:

- Що таке системна теорія управління?
- Що таке системний підхід до управління?
- Які основні характеристики організаційної системи?
- Які компоненти організаційної системи?
- Що таке закриті та відкриті системи управління?
- Що таке загальні та спеціальні системи управління?
- Переваги та недоліки системного підходу.
- Хто є основними авторами теорії систем?

Рекомендовані джерела:

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf>
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с. URL : [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO\\_pidruchnyk\\_2020.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf)
3. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 280 с. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/handle/123456789/2468>
4. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с. URL : <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/d97060047a2af1aab20cdace41de3654.pdf>

5. Менеджмент і адміністрування : навчальний посібник : в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.] ; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. 336 с. URL : [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men\\_adm\\_1.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_1.pdf)

## ! Тест

### 1. В чому полягає сутність системного підходу в менеджменті?

- а) представлення змісту окремих складових;
- б) уявлення про організацію як про систему;
- в) уявлення про організацію як про процес, що відбувається;
- г) упорядкованість і цілісність штучних об'єктів.

### 2. Система – це...

- а) це спосіб мислення по відношенню до організації та управління;
- б) це певна цілісність, яка складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого;
- в) єдність різноманітних знань, пов'язаних загальною ідеєю;
- г) упорядкованість і цілісність соціальних явищ.

### 3. Які існують типи систем?

- а) закриті і замкнені;
- б) відкриті і відчинені;
- в) відкриті, закриті, спільні;
- г) закриті і відкриті.

### 4. Яке з наведених значень характеризує закриту систему?

- а) має жорсткі фіксовані межі, її дії відносно незалежні від середовища, що оточує систему;
- б) система не може забезпечити себе, вона залежить від енергії, інформації та матеріалів, що надходять ззовні;
- в) має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- г) має здатність пристосовуватися до змін у глобальному світі.

### 5. Яке з наведених значень характеризує відкриту систему?

- а) має жорсткі фіксовані межі, її дії відносно незалежні від середовища, що оточує систему;
- б) система не може забезпечити себе, вона залежить від енергії, інформації та матеріалів, що надходять ззовні;
- в) множина взаємопов'язаних елементів, відокремлена від середовища і яка взаємодіє з ним, як ціле;
- г) має території зі спеціальним режимом інвестування.

### 6. Типологія - це

- а) функціонування системи при виході з ладу однієї з її компонент, збереженість проєктних значень параметрів системи протягом запланованого періоду;
- б) існування складної системи комунікацій із середовищем у вигляді ієрархії;
- в) класифікація об'єктів за спільністю ознак;
- г) визначення особливостей подальшого розвитку.

#### **7. Фізичні системи - це**

- а) соціальна відповідальність;
- б) делеговані повноваження;
- в) конкретні об'єкти або механізми, які складаються з матеріальних компонентів;
- г) організація.

#### **8. Основні типи систем, за класифікацією Боулдинга, такі:**

- а) рамкові системи, формальні системи, емпіричні системи, технологічні системи, гуманітарні системи;
- б) формальні системи та неформальні системи;
- в) емпіричні системи та рамкові системи;
- г) технологічні системи та гуманітарні системи.

#### **9. З якою метою створюються громадські організації?**

- а) для задоволення соціальних потреб і інтересів членів суспільства: політичні партії, союзи, блоки, правозахисні організації й ін.;
- б) для задоволення потреби індивідуума й суспільства шляхом господарсько-продуктивної діяльності;
- в) для одержання прибутку в інтересах засновників або акціонерів;
- г) задоволення суспільних потреб.

#### **10. За рівнем формалізації розрізняють організації:**

- а) бюджетні й небюджетні;
- б) урядові й неурядові;
- в) формальні й неформальні;
- г) материнські, дочірні, залежні.

#### **11. Комерційні організації – це...**

- а) організації, що задовольняють потреби індивідуума й суспільства шляхом господарсько-продуктивної діяльності;
- б) організації, що ставлять своєю метою задоволення суспільних потреб;
- в) об'єднання людей, зв'язаних договором про свої права й обов'язки;
- г) організації, що ставлять своєю метою одержання прибутку в інтересах засновників або акціонерів.

#### **12. Основні риси організації як ринкової самокерованої системи:**

- а) гнучкість і адаптивність; ринкова орієнтованість;
- б) автономія; інновації;



- в) ефективність та контроль; комунікації та співпраця;
- г) усі відповіді вірні.

**13. За формами власності організації поділяються на:**

- а) приватні, державні, колективні, комунальні, інші;
- б) комерційні, некомерційні;
- в) великі, середні, малі та мікро;
- г) реальні, віртуальні.

**14. За розміром або масштабом своєї діяльності організації поділяються:**

- а) приватні, державні, колективні, комунальні, інші;
- б) комерційні, некомерційні;
- в) великі, середні, малі та мікро;
- г) реальні, віртуальні.

**15. Відповідно до соціального значення діяльності організації поділяються на:**

- а) соціально значущі;
- б) суспільно корисні;
- в) соціально небезпечні;
- г) усі відповіді вірні.

**16. Відповідно до підстав об'єднання для спільної діяльності організації поділяються на:**

- а) традиційні, лідерські;
- б) проєктні; партнерські;
- в) авантюрні, альтернативні, випадкові;
- г) усі відповіді вірні.

## Тема 4. Організація як соціум



### Поняття та його визначення

Зв'язки з громадськістю - вид діяльності, спрямований на формування та розвиток громадської думки по відношенню до організації, її продукції, головних менеджерів, стилю та культури. Доведення до громадськості інтересів та місії організації, створення позитивного іміджу організації та позитивної реакції від комунікацій з нею.

Людський капітал – економічна категорія, яка виражає відносини людей з приводу вкладень у формування здібностей до праці та їх фактичного використання.

Менеджер — це член організації, що здійснює управлінську діяльність та вирішує управлінські завдання.

Менеджмент організації — напрям наукових досліджень, що формує теоретичні засади та практичні пропозиції щодо ефективного управління розвитком організації.

Організаційні комунікації – це процес, шляхом якого пропонується ідея з наміром змінити поведінку адресата.

Реорганізація – зміна структури та статусу підприємства шляхом злиття, виділення, поглинання, перетворення.

Соціальна відповідальність – необхідність, обов'язок відповідати за свої вчинки та дії, пов'язані з репутацією організації.

Соціальна організація - штучне об'єднання інституційного характеру, призначене для виконання певної функції. У цьому сенсі соціальна організація має свій соціальний статус, виступає як цільовий об'єкт, цільова спільність, в якій досягнення загальної мети визнається за можливе тільки через досягнення індивідуальної мети, і навпаки, досягнення індивідуальної мети стає можливим тільки через висунення та досягнення загальної мети.

Соціально-психологічна підсистема організації включає колектив, формальні та неформальні групи, організаційну культуру, соціально- психологічний клімат та імідж організації.

Соціальною називається система, в яку входить людина або яка призначена для людини.

Сталий розвиток (англо. Sustainable development) – загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

Стратегічна програма – сукупність взаємоузгоджених, розрахованих на перспективу рішень за основними напрямками діяльності та розвитку організації і визначальних її внутрішню та зовнішню поведінку.

Стратегічне позиціонування - здійснення відмінних від конкурентів видів діяльності або виконання схожої діяльності, але іншими способами

Стратегічне управління - формування цілісної системи вироблення та реалізації стратегії розвитку організації на основі визначення довгострокових пріоритетів.



## Основні теоретичні положення

- 4.1. Соціальна організація і соціальна спільність. Людина як елемент соціальної системи.
- 4.2. Загальні риси соціальної організації.
- 4.3. Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.
- 4.4. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах

### 4.1. Соціальна організація і соціальна спільність.

Соціальні організації – складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль.

Для того, щоб з'ясувати сутність соціальної організації насамперед необхідно розглянути поняття «соціальна система». Соціальною називається система, в яку входить людина або яка призначена для людини.

Загальні системоформуючі чинники соціальних систем:

- загальна ціль всієї сукупності компонентів; підпорядкування цілей кожного компоненту загальній цілі системи та усвідомлення кожним елементом своїх завдань і розуміння загальної цілі;
- виконання кожним елементом своїх функцій, обумовлених поставленим завданням; відносини субординації і координації між компонентами системи; наявність принципу зворотного зв'язку між керуючою та керованими підсистемами.

Першим, найважливішим компонентом соціальних систем є людина – істота перш за все суспільна, свідома, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії.

В процесі праці люди об'єднуються в групи, артілі, соціальні прошарки, спільності та організації. Наявність людського компоненту – головна відмінність соціальної системи від інших цілісних систем.

Друга група компонентів соціальної системи – процеси (економічні, соціальні, політичні, духовні), сукупність яких є зміною станів системи в цілому або в якійсь частині її підсистем. Процеси можуть бути прогресивними та регресивними. Вони викликані діяльністю людей, соціальних і професійних груп.

Третя група компонентів соціальної системи – речі, тобто предмети, залучені до господарського і суспільного життя, так звані предмети другої природи (виробничі будівлі, знаряддя і засоби праці, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку та управління, технологічні пристрої, створені людиною, що використовуються нею в процесі виробничої, управлінської і духовної діяльності).

Четверта група компонентів соціальної системи має духовну природу – це суспільні ідеї, теорії, культурні, етичні цінності, звичаї, ритуали, традиції, вірування, які знову-таки обумовлені діями та вчинками різних суспільних груп і окремих індивідів.

Залежно від сутності, призначення, місця в суспільстві, типу організації, функцій, відносин з середовищем можна виділити деякі основні рівні соціальних систем.

Найширший і складний рівень – все суспільство (українське, американське, китайське та ін.), сукупність членів цього суспільства і весь комплекс суспільних відносин – економічних, політичних, власне соціальних, духовних та економічних. У цьому найширшому розумінні соціального конкретне суспільство

виступає як динамічна соціальна система.

Другий рівень соціальних систем – співтовариства, об'єднання людей меншого порядку (нації, стани, соціальні та етнічні групи, еліти, поселення).

Третій рівень соціальних систем – організації, що діють в реальному секторі економіки (кредитно-фінансові установи, наукові, науково-освітні фірми, корпорації, громадські об'єднання).

Четвертий (первинний) рівень соціальних систем – цехи, бригади, ділянки, професійні групи, кафедри, відділи та інші підрозділи в рамках організації. Їх відмінна особливість полягає в безпосередніх контактах кожного з кожним.

Суспільству властиві й інші системні утворення, наприклад адміністративно-територіальні, що мають декілька рівнів: загальнодержавний, регіональний (область, район), місцевий (місто, селище, село). Кожний з рівнів у свою чергу є складною системою з безліччю різних компонентів, специфічною структурою, функціями, органами управління.

Інший вид формування систем – за сферами суспільного життя: економічна, політична, соціальна і духовна. Наприклад, економіка – це промисловість, сільське господарство, транспорт, зв'язок, будівництво.

Промисловість, сільське господарство у свою чергу поділяються на галузі, підгалузі, а ті – на корпорації, фінансовопромислові групи, фірми, підприємства (мікро, малі, середні, великі), цехи, ділянки, відділи, бригади.

Політична сфера – це держава (законодавчі, виконавчі та судові органи), громадські об'єднання (політичні партії, суспільно-політичні рухи).

Духовна сфера – засоби масової інформації, культурні фонди, творчі союзи, наукові професійні асоціації.

Соціальні організації об'єднують діяльність людей в суспільстві. Взаємодія людей через соціалізацію створює умови і передумови для вдосконалення суспільних та виробничих відносин. Існують різні підходи до поняття «Соціальна організація» (рис. 4.1) [1, с. 114].

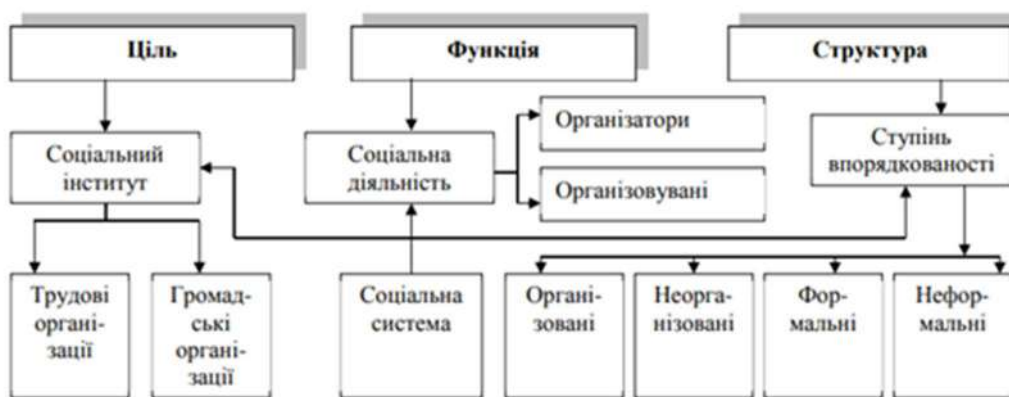


Рис. 4.1. Підходи до поняття «соціальна організація»

Під поняттям «соціальна організація» можна розуміти штучне об'єднання інституційного характеру, призначене для виконання певної функції. У цьому сенсі соціальна організація має свій соціальний статус. В даному випадку організація виступає як цільовий об'єкт, цільова спільність, в якій досягнення загальної мети визнається за можливе тільки через досягнення індивідуальної мети, і навпаки,

досягнення індивідуальної мети стає можливим тільки через висунення та досягнення загальної мети.

Термін «соціальна організація» використовується для характеристики ступеня впорядкованості об'єкту, тобто для виявлення його структури та типу зв'язків цілого та його частин. У даному сенсі цей термін зазвичай вживається для позначення організованих та неорганізованих систем, формальних і неформальних організацій.

Соціальній організації властиві соціальні властивості, до яких відносяться: організаційні цілі і функції, ефективність результатів, мотивація і стимулювання персоналу.

Організація формується як соціальне середовище, що включає соціальні групи, статуси, норми, відносини лідерства. Соціальна організація є одним з найбільш розвинених видів соціальної системи.

На практиці соціальні системи реалізуються у формі організацій, компаній, фірм, установ, органів. У теорії організації виділяють різні види соціальних організацій: соціально-економічні, соціально-політичні, соціально-освітні. Кожний з цих видів має пріоритет власних цілей (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Цілі соціальних організацій

Види соціальних організацій	Цілі
Соціально-економічні	Головна ціль: одержання максимального прибутку на користь засновників
Соціально-культурні	Голова ціль: реалізація естетичних установок; вторинна ціль: одержання максимального прибутку
Соціально-освітні	Головна ціль: задоволення потреб клієнтів в інформації та знаннях вторинна ціль: одержання прибутку

Соціально-економічна організація характеризується наявністю соціальних і економічних зв'язків між працівниками.

До соціальних зв'язків відносяться: міжособові, побутові відносини; відносини за рівнями управління; відносини до людини громадських організацій.

До економічних – матеріальне стимулювання і відповідальність, прожитковий мінімум, пільги та привілеї [1].

Організація є сукупністю двох або більше за індивідів діяльність яких побудована на досягненні свідомо координованих цілей. Організація припускає формування соціальних зв'язків, тобто індивіди взаємодіють усередині організації. Характер взаємодії не виникає сам по собі – він нав'язується організацією. Необхідно підкреслити, що виникла організація починає жити самостійним життям, часом не залежним від людей, що створили її. У даному контексті організація і виступає як соціальна спільність.

Соціальна спільність – це реально існуюча, фіксується сукупністю індивідів, що відрізняється відносною цілісністю і виступає самостійним суб'єктом соціальної дії і поведінки.

Вступ людей у будь-яку організацію означає:

- 1) приймається організаційний порядок цієї організації;
- 2) засвоюється групова свідомість і групова динаміка стосунків і взаємовідносин;
- 3) обмовляються і законодавчо закріплюються умови роботи, винагороди і зобов'язання двох сторін: фірми і працівника - у вигляді трудового договору, угоди або контракту.

Важливими елементами соціальної структури суспільства є соціальні спільності і групи. Соціальна спільність – це реально існуюча, емпірично фіксується сукупність людей, що характеризується відносною цілісністю і виступає самостійним суб'єктом історичного та соціального дії.

Існують інші, багато в чому схожі, визначення соціальної спільності:

- по-перше, це не номінальне (тобто умовне), а реальне соціальне утворення, яке можна емпірично зафіксувати і перевірити в будь-який момент;
- по-друге, це не проста сукупність індивідів, а певна спільність, що припускає всі характеристики цілісної системи;
- по-третє, це суб'єкт соціальної взаємодії, який містить в собі джерело саморуху, розвитку соціальних процесів і відносин.

Соціальні спільності відрізняються незвичайним різноманітністю конкретних форм і видів. Вони можуть варіюватися за кількісним складом: від кількох осіб до численних мас; за тривалістю існування: від хвилин і годин (пасажери поїзда, театральна аудиторія) до століть і тисячоліть (етноси, нації); за рівнем зв'язку між індивідами: від відносно стійких об'єднань до вельми аморфних, випадкових утворень (черга, натовп, вболівальники футбольних команд) [2].

#### 4.2. Загальні риси соціальної організації.

Організація — це група людей, які об'єднуються для досягнення конкретної мети або набору цілей. Організації можуть бути формальними чи неформальними, і їх можна знайти в різних секторах, таких як бізнес, освіта, уряд і некомерційні організації. Структура та функції організації визначаються її цілями, цінностями та людьми, які її складають. Суспільство — це група людей, які живуть на певній території та мають спільну культуру, цінності та спосіб життя.

Суспільства можуть бути малими чи великими, і їх можна знайти по всьому світу. Суспільства складаються з різних груп людей, таких як сім'ї, спільноти та організації, які взаємодіють і впливають одне на одного. Таким чином, організація – це конкретна група людей, які працюють разом для досягнення мети, тоді як суспільство – це група людей, які мають спільну культуру та живуть на певній території.

Соціальна організація — це структура або система, що об'єднує людей для досягнення спільної мети, яка зазвичай має соціальний, громадський або благодійний характер.

Соціальні організації мають деякі загальні риси:

1. *Мета та місія:* Соціальна організація має чітку мету та місію, спрямовану на вирішення конкретної проблеми або задачі в суспільстві. Ця мета може бути пов'язана з допомогою потребуючим, захистом прав, зміною стану речей в певній сфері тощо.
2. *Безприбутковий характер:* Багато соціальних організацій працюють на безприбуткових засадах. Однак це не означає, що вони не можуть отримувати прибуток; зазвичай прибуток використовується для досягнення соціальних цілей, а не для персонального збагачення.
3. *Волонтерство:* Багато соціальних організацій працюють за участю волонтерів, які надають свій час, знання та навички для досягнення цілей організації.
4. *Фінансування:* Для забезпечення своєї діяльності соціальні організації можуть отримувати гранти, пожертвування, субсидії від держави або надавати платні послуги.
5. *Структура:* Соціальні організації можуть мати різні структури, від малих груп і комітетів до великих національних чи міжнародних організацій з розгалуженою ієрархічною структурою.
6. *Залучення громадськості:* Багато соціальних організацій прагнуть залучити громадськість до своєї

діяльності, інформувати її про проблеми, які вони ставлять перед собою, і активізувати громадян до участі в рішенні цих проблем.

7. *Адвокація та зміна політики:* Деякі соціальні організації спрямовані на вплив на громадську думку та зміну політики в певній сфері, допомагаючи створити більш сприятливі умови для досягнення своєї мети.
8. *Співпраця:* Важливою рисою соціальних організацій є їх здатність до співпраці з іншими організаціями, урядовими структурами, бізнесом та академічною спільнотою для спільного вирішення складних проблем.
9. *Відкритість:* Багато соціальних організацій прагнуть бути відкритими та прозорими в своїй діяльності, надавати інформацію про свої досягнення, фінансовий стан та витрати.
10. *Підтримка:* Соціальні організації зазвичай спрямовані на надання підтримки конкретним групам або індивідам, які потребують допомоги, таким як малозабезпечені, хворі, діти, особи з інвалідністю тощо.

Ці риси можуть варіювати в залежності від типу та специфіки кожної конкретної соціальної організації. В межах цього питання доцільно подивитись відео, які допоможуть визначити як організовано суспільство і як бути корисним суспільству:

1. How a Society is Organized (Як організовано суспільство). Youtube. Team Pacquiao in Canada. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=CBjWqWomHLw>
2. How to Be a Productive Member of Society (Short Film) (Як бути продуктивним членом суспільства (короткометражний фільм)). Youtube. One of a kid. URL : [https://www.youtube.com/watch?v=XM\\_e6WPbvAU&ab\\_channel=oneofakid](https://www.youtube.com/watch?v=XM_e6WPbvAU&ab_channel=oneofakid)

#### 4.3. Основні види соціальних організацій: формальна й неформальна організації.

З усього видового різноманіття організацій можна виділити формальні і неформальні.

Головною ознакою формальних організацій є узаконена система норм, правил, принципів діяльності, стандартів поведінки членів організації. Формальна організація забезпечує проходження ділової інформації, необхідної для функціональної взаємодії її членів. Вона включає різні регулятори, що нормують і плануючі діяльність цієї соціальної спільності. Формальна організація раціональна - в її основі лежить принцип доцільності, свідомого руху до мети. Вона принципово безособова, оскільки розрахована на абстрактних індивідів, між якими не повинно бути стосунків, що виходять за рамки службових. Формальна організація характеризується сильною тенденцією перетворитися на бюрократичну організацію. Необхідно відмітити, що переважаюча точка зору на організаційний процес полягає в тому, що він виконується бюрократично.

Неформальні організації існують одночасно з формальними. Для них характерна система не визначених соціальних ролей, неформальних інститутів і санкцій, еталонів поведінки, переданих звичаями і традиціями. Їх поява пов'язана зі своєрідністю дії "людського чинника" в організації, що ще раз підкреслює роль особи в організаційному процесі. При виконанні виробничих функцій люди вступають в численні контакти, сприяючи встановленню спонтанних особистих зв'язків, що частково носять емоційне забарвлення. Інакше кажучи, існує розділення між професійною функцією, що виконується людиною, і самою особою. Неформальна організація як спонтанна спільність людей припускає особові службові стосунки, рішення виробничих завдань способами, відмінними від формальних приписів.

Утворення неформальних груп є форма дезорганізації, сприяюча підтримці соціальної цілісності,

зняттю соціальної напруженості в колективі. Неформальна організація виступає своєрідним буфером між індивідом і жорсткою формальною організацією. Не виключена, проте, і негативна роль неформальних організацій: іноді приватний інтерес певної групи може переважати над спільною метою організації.

#### 4.4. Механізми регулювання (регулятори) у соціальних системах

Цілісність соціальної системи забезпечується механізмами її регулювання. У соціальних системах діють три основні типи регуляторів:

- цільова управлінська дія;
- саморегуляція;
- організаційний порядок.

Розглянемо суть цільової управлінської дії. Механізм останнього включає цілепокладання і цілездійснення. Як правило, ця дія здійснюється поза організацією. При цьому можна виділити два види цільового управління : зовнішнє управління і самоврядування. Зовнішнє управління, у свою чергу, може бути розділене на управління, спрямоване безпосередньо на елементи об'єкту управління, і управління, спрямоване на систему в цілому.

Управління, спрямоване на окремі елементи організації, припускає, що власні можливості суб'єктів організації використовуються тільки в межах заданих ззовні установок, отже, їх потенціал використовується не повною мірою (рис. 4.2).

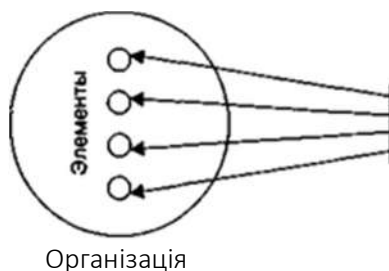


Рис. 4.2. Управління, спрямоване на окремі елементи організації

У разі управління, спрямованого на організацію в цілому, дія, що управляє, не блокує потенціал організації (рис. 4.3).

До переваг зовнішнього управління можна віднести:

- осяжність максимального числа об'єктів управління;
- можливість єдиної скоординованої дії на окремі елементи управління, виходячи з інтересів цілого.

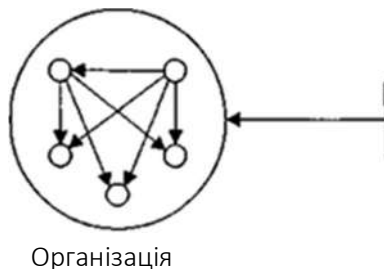


Рис 4.3. Управління, спрямоване на організацію в цілому

Недоліками зовнішнього управління є:

- обмеженість інтелектуального потенціалу єдиної управлінської ланки;
- його відірваність від завдань і проблем низових ланок;

- відсутність особистої зацікавленості усіх елементів організаційної структури в результатах функціонування.

Самоврядування відноситься до цільового управління. Його можна розглядати з кібернетичних або соціологічних позицій. З точки зору кібернетики система вважається самокерованою, якщо має автономію по відношенню до зовнішнього середовища і її поведінка не повністю детермінована ззовні. З соціологічної точки зору управління виступає як участь усіх членів організації у виборі загальних рішень.

Механізми регулювання або регулятори в соціальних системах виконують роль керівництва, контролю та забезпечення стійкості цих систем.

Наведемо деякі загальні механізми регулювання у соціальних системах:

*Законодавство та нормативи:* Сукупність законів, правил, політик і нормативів, які встановлюють правила поведінки в соціальній системі. Це може включати закони, які забезпечують права та свободи людей, регулюють взаємодію між різними групами, контролюють економічну діяльність та інше.

*Управління і лідерство:* Органи управління, керівництво та лідери в соціальних системах встановлюють цілі, спрямовують дії та приймають рішення для досягнення мети організації чи спільноти.

*Системи відповідальності:* Принципи, які визначають особисту відповідальність за вчинки або рішення. Вони можуть включати механізми винагороди за успіхи і покарання за невдачі.

*Звітність та моніторинг:* Процеси відстеження, оцінки та звітування про діяльність соціальної системи. Це може включати збір даних, аналіз відхилень від планів та впровадження корекційних заходів.

*Взаємодія та зв'язки:* Встановлення зв'язків між різними частинами соціальної системи для забезпечення координації дій та обміну інформацією.

*Соціальна норма:* Сукупність прийнятих в суспільстві норм та цінностей, які регулюють поведінку людей. Вони впливають на взаємодію та відносини внутрішньо в групі або спільноті.

*Етичні принципи:* Система принципів та цінностей, які регулюють моральну поведінку та діяльність в соціальних системах. Етичні норми визначають, що вважається прийнятною поведінкою і що — ні.

*Соціальні послуги та підтримка:* Ресурси та програми, які спрямовані на підтримку людей в потребі, такі як програми соціальної допомоги, медичні послуги, освітні програми тощо.

*Адаптація до змін:* Спроможність соціальної системи адаптуватися до нових умов, змін у середовищі чи внутрішніх викликів. Адаптація може включати зміни в стратегіях, цілях чи методах діяльності.

*Системи зворотного зв'язку:* Механізми, які дозволяють отримувати відгуки та інформацію від учасників соціальної системи, що допомагають налагоджувати та покращувати діяльність.

Ці механізми можуть взаємодіяти та варіювати в залежності від типу соціальної системи, її цілей та контексту.

Познайомитись з відео «Бізнес-організації та їх роль у суспільстві» Доктора Мухаммад Салман Шаббір можна на каналі, який розроблений, щоб запропонувати величезну кількість масиву академічного змісту. Він має на меті навчати, направляти, навчати та допомагати людям, що належать до різних груп та ешелонів суспільства. Зміст охоплює сфери управління, досліджень, права, етики, Сталий розвиток, психологія, підприємництво, статистика та багато іншого. Канал спрямований на надати унікальний та зрозумілий контент для студентів, підприємців, менеджерів, викладачів та багато інших (Business Organizations & Their Role in Society (Бізнес-організації та їх роль у суспільстві). Youtube. Dr. Muhammad Salman Shabbir. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=HRspEz0-zpc> ).

Підсумки.

Організація — це група людей, які об'єднуються для досягнення конкретної мети або набору цілей. Організації можуть бути формальними чи неформальними, і їх можна знайти в різних секторах, таких як бізнес, освіта, уряд і некомерційні організації. Структура та функції організації визначаються її цілями, цінностями та людьми, які її складають.

Суспільство — це група людей, які живуть на певній території та мають спільну культуру, цінності та спосіб життя. Суспільства можуть бути малими чи великими, і їх можна знайти по всьому світу. Суспільства складаються з різних груп людей, таких як сім'ї, спільноти та організації, які взаємодіють і впливають одне на одного.

Таким чином, організація — це конкретна група людей, які працюють разом для досягнення мети, тоді як суспільство — це група людей, які мають спільну культуру та живуть на певній території.

Список використаних джерел:

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с. URL : [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO\\_pidruchnyk\\_2020.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf)
2. Соціальні спільноти і групи. Studlancer : сайт. URL: [https://stud.com.ua/25375/sotsiologija/sotsialni\\_spilnosti\\_grupi](https://stud.com.ua/25375/sotsiologija/sotsialni_spilnosti_grupi)
3. How a Society is Organized (Як організовано суспільство). Youtube. Team Pacquiao in Canada. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=CBjWqWomHLw>
4. How to Be a Productive Member of Society (Short Film) (Як бути продуктивним членом суспільства (короткометражний фільм)). Youtube. One of a kid. URL : [https://www.youtube.com/watch?v=XM\\_e6WPbvAU&ab\\_channel=oneofakid](https://www.youtube.com/watch?v=XM_e6WPbvAU&ab_channel=oneofakid)



## Приклад

1. Як отримати витяг з Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) за ЄДРПОУ або ІПН? Для цього використовується ресурс - Швидкий пошук відомостей в ЄДР про юридичних осіб та ФОП за допомогою Opendatabot <https://opendatabot.ua/open/edr>

2. Інформаційний застосунок Opendatabot в загальному описі містить: Відкриваємо Україну. Ми надаємо доступ до державних даних для громадян та бізнесу. Чатбот. Перевірка компаній та фізичних осіб. Моніторинг судових справ. Перевірка транспорту та нерухомості. Бізнесу. Захист від рейдерських захоплень. Моніторинг важливих змін по контрагенту. Перевірка санкційних списків. <https://opendatabot.ua/>

Функціонал по розділам ресурсу Opendatabot:

2.1 Аналітика <https://opendatabot.ua/analytics>. Щотижня аналізують відкриті дані починаючи з 2016 по 2023 роки за наступними напрямками:  
перевірка контрагента

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0>

тренди економічного фронту

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%A2%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%83>

фінансові результати банків

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0>

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%B2%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2>

податкові борги

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B8>

реєстр божників

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%A0%D0%B5%D1%94%D1%81%D1%82%D1%80%20%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2>

фопономіка

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%A4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0>

сімейні стосунки

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%A1%D1%96%D0%BC%D0%B5%D0%B9%D0%BD%D1%96%20%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%BD%D0%BA%D0%B8>

судові повістки

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%A1%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B8>

рейдерство

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%A0%D0%B5%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE>

кримінальні злочини

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%9A%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%20%D0%B7%D0%BB%D0%BE%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B8>

смертність в Україні

<https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%A1%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96>

2.2. Громадянам. В Опендатабот громадянам можна знати все про державу. Отримувати сповіщення про суди, борги та нерухомість: <https://opendatabot.ua/open/citizen>

2.3. Реєстри. Єдині та державні реєстри України. Також відповідь на питання: Які існують державні реєстри? Найважливіша велика кількість існуючих реєстрів в Україні: <https://opendatabot.ua/registry>

2.4. Чатбот для професіоналів. З мільйони українців вже обрали Опендатабот для доступу до відкритих даних: <https://opendatabot.ua/pro>. Вартість цього сервісу складає 398 грн.

2.5. Розділ Бізнесу. Знаходиться інформація та можна отримати консультації: Як купити Корпоративні сервіси Опендатабота: <https://opendatabot.ua/business>

Найважливіші підрозділи з пропозиціями: Опендатабот для бізнесу; Рішення від Опендатабот; Приклади успішних кейсів; Опендатабот для малого бізнесу. Простий та швидкий спосіб перевіряти компанії та людей на iOS, Android, Telegram та Viber. Дані реєстрів, доступні через API Опендатабот.

2.6. API державних реєстрів. Доступ до державних даних у реальному часі: <https://opendatabot.ua/open/api>

Найважливіші наступні опції для користувачів: Доступ. Отримання тестового доступу за один день RESTful стандарт та докладна документація. Прозоре ціноутворення. Розробка. Найважливіші готових бібліотек. Служба та спільнота підтримки. Інтеграція одного запиту — отримання даних зі всіх реєстрів. Результат. Найважливіші в вашій CRM/ERP системі актуальних державних даних. Використання самого швидкого та самого масового API державних даних. Відсутність обмежень на робочі місця.



## Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність поняття соціальної системи.
2. Що таке соціальна спільнота з точки зору теорії організації?

3. Охарактеризуйте найважливіший компонент соціальної системи.
4. Від чого залежить практична стійкість організації?
5. Наведіть головні ознаки формальних організацій.
6. Яка основна відмінність формальних і неформальних організацій?
7. Назвіть типи регуляторів цілісності соціальної системи.
8. Які існують види цільового управління?
9. Охарактеризуйте переваги і недоліки зовнішнього управління.
10. Що таке організаційний порядок?



## Практичне завдання

*Ознайомлення з нормативно-правовою основою формування правил внутрішнього розпорядку організації:*

В статті 43 Конституції України зазначено, що кожен громадянин має право на працю та на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Громадянам також гарантується захист від незаконного звільнення та право на своєчасне одержання винагороди за працю [1].

В статті 21 Кодексу законів про працю (КЗпП), в якій визначено поняття трудового договору, йдеться про те, що працівник зобов'язується виконувати роботу за трудовим договором і має дотримуватися трудового розпорядку. (Законом України від 15 березня 2022 року N 2136-IX у період воєнного стану передбачено окремі особливості застосування норм окремих статей КЗпП) [2].

Статтю 142 КЗпП передбачено, що трудовий розпорядок на підприємствах, в установах, організаціях визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або уповноваженого ним органу і виборного органу первинної профспілкової організації (профспілкового представника) на підставі типових правил. У деяких галузях народного господарства для окремих категорій працівників діють статuti і положення про дисципліну (наприклад, «Статут про дисципліну спеціальних (воєнізованих) аварійно-рятувальних служб», затверджений постановою Кабінету Міністрів від 12 жовтня 2000 р. № 1540 [3]; «Положення про дисципліну працівників гірничих підприємств», затверджене постановою Кабінету Міністрів від 13 березня 2002 р. № 294) [4].

Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР) необхідно скласти в письмовій формі через те, що вони вважаються документом, який входить в уніфіковану систему організаційно-розпорядчої документації з організації та припинення діяльності юридичної особи, — це знайшло своє відображення в Національному класифікаторі управлінської документації НК 010:2021 (код 0101009) [5].

Більш того, стаття 29 КЗпП прямо вимагає, щоб до початку роботи за трудовим договором власник або уповноважений ним орган ознайомив працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором. Звісно, можна послатися на те, що обов'язки працівника перелічені в колективному договорі, в посадових інструкціях, інструкціях з охорони праці, пожежної безпеки, в наказах щодо обов'язків окремих працівників. Згоден, але за відсутності правил внутрішнього трудового розпорядку, укладених у письмовій формі, працівники підприємства позбавлені законних прав на працю, тобто роботодавець може звільнити будь-кого з власної примхи.

Відсутністю документа про ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку під розписку може також скористатися несумлінний працівник, який порушує дисципліну праці. На висловлені до нього претензії він має право відповісти, що ніхто його не ознайомив з вимогами до трудового розпорядку. Тож роботодавець не застрахований, що у разі звільнення такого працівника суд не відновить його на роботі.

Отже, правила внутрішнього розпорядку мають бути обов'язково складені в письмовій формі — це вигідно як працівнику, так і роботодавцю.

*Ознайомлення здобувачів зі змістом документу правила внутрішнього розпорядку організації:*

- порядок прийняття і звільнення працівників;
- основні обов'язки працівників та роботодавця;
- час початку і закінчення роботи, а також час закінчення роботи в передвихідні та передсвяткові дні;
- час, наданий для відпочинку і харчування;
- час і місце отримання заробітної плати;
- порядок видання розпоряджень, що стосуються роботи;
- порядок ознайомлення із загальними інструкціями з охорони праці і пожежної безпеки;
- види заохочень за успіхи в роботі та стягнень за порушення трудової дисципліни.

*Ситуаційно-аналітична вправа 4.1.* Після ознайомлення з нормативно-правовою основою формування правил внутрішнього розпорядку організації, зробити перелік документів і навести кожному документу стислу характеристику, вказати джерело, яке використовувалось для отримання інформації.

87

*Ситуаційно-аналітична вправа 4.2.* Розробити на підставі типових правил внутрішнього розпорядку організації перелік розділів документу для реально діючої організації, яка працює в Україні. Використовувати офіційно оприлюднену інформацію на сайтах компаній. Визначити особливості і розбіжності, якщо такі будуть мати місце.

*Ситуаційно-аналітична вправа 4.3.* Провести пошукову роботу в мережі та знайти Положення, Правила про дисципліну в галузевих організаціях, або при проведенні специфічних процесів в діяльності різних організацій. Виконана робота повинна містити посилання на джерела з режимом доступу.

Рекомендовані джерела:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Офіційне інтернет представництво Президента України. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
2. Кодексу законів про працю України від 10.грудня 1971 року. Редакція від 14.07.2023. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kd0001?an=25>
3. Про затвердження Статуту про дисципліну працівників спеціальних (воєнізованих) аварійно-рятувальних служб затверджений : Постанова Кабінету Міністрів від 12 жовтня 2000 р. № 1540. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-2000-%D0%BF#Text>
4. Про затвердження Положення про дисципліну працівників гірничих підприємств : Постанова Кабінету Міністрів від 13 березня 2002 р. № 294. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2002-%D0%BF#Text>

5. Класифікатор управлінської документації НК 010:2021. Видання офіційне / Національний класифікатор України. Київ : Український науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства. 2021. 26 с. URL: <https://undiasd.archives.gov.ua/doc/klasifikator.pdf>



## Тести

### 1. Соціальні організації – це:

а) складні динамічні відкриті цілеспрямовані керовані системи, що створені людиною, у функціонуванні яких людина відіграє активну роль

- б) спільнота
- в) підприємство
- г) секта

### 2. До компонентів соціальних систем відносяться:

а) люди, процеси, предмети, залучені до господарського і суспільного життя, суспільні ідеї, теорії, культурні, етичні цінності, звичаї, ритуали, традиції, вірування;

- б) люди, процеси;
- в) керівники та службовці, які мають права та обов'язки;
- г) засновники юридичної особи.

88

3. Впорядкована в певному відношенні безліч взаємодіючих індивідів і груп індивідів, що утворюють цілісність - це :

- а) людина;
- б) суспільство;
- в) соціальна система;
- г) група.

### 4. До основних рівнів соціальних систем можна віднести:

- а) все суспільство;
- б) співтовариства;
- в) організації, підрозділи в рамках організації;
- г) усі відповіді вірні.

### 5. Група людей, які мають спільну культуру та живуть на певній території – це:

- а) суспільство;
- б) колектив;
- в) підприємство;
- г) фабрика.

6. Реально існуюча, фіксується сукупністю індивідів, що відрізняється відносною цілісністю і виступає самостійним суб'єктом соціальної дії і поведінки - це:

- а) трудовий колектив;
- б) соціальна спільність;
- в) організація;
- г) корпорація.

**7. Головною ознакою формальних організацій є:**

- а) система не визначених соціальних ролей, неформальних інститутів і санкцій, еталонів поведінки, переданих звичаями і традиціями;
- б) узаконена система норм, правил, принципів діяльності, стандартів поведінки членів організації;
- в) цілісність соціальної системи забезпечується механізмами її регулювання;
- г) правління виступає як участь усіх членів організації у виборі загальних рішень.

**8. До ознаки неформальних організацій відноситься:**

- а) система не визначених соціальних ролей, неформальних інститутів і санкцій, еталонів поведінки, переданих звичаями і традиціями;
- б) узаконена система норм, правил, принципів діяльності, стандартів поведінки членів організації;
- в) цілісність соціальної системи забезпечується механізмами її регулювання;
- г) правління виступає як участь усіх членів організації у виборі загальних рішень.

**9. Які існують основні типи регуляторів соціальних систем?**

- а) планування, організація, координація, контроль, облік, аналіз, мотивація;
- б) саморозвиток та самовдосконалення;
- в) цільова управлінська дія, саморегуляція, організаційний порядок;
- г) атестація, підвищення кваліфікації.

**10. Що відноситься до видів цільового управління?**

- а) визначення етапів реалізації проєкту;
- б) участь у рекламних заходах;
- в) зовнішнє управління і самоврядування;
- г) встановлення пільг та надання державних гарантій.

**11. Зовнішнє управління може бути розділене на:**

- а) управління потенціалом підприємства та управління інтелектуальною власністю;
- б) управління соціальними процесами, формування громадської думки;
- в) управління, спрямоване безпосередньо на елементи об'єкту управління, і управління, спрямоване на систему в цілому;
- г) управління рекламною компанією, управління логістичними потоками.

## Тема 5. Організаційний процес



### Поняття та його визначення

Автоматизація — є одним з напрямів науково-технічного прогресу, який спрямовано на застосування саморегульованих технічних засобів, економіко-математичних методів і систем керування, що звільняють людину від участі у процесах отримання, перетворення, передавання і використання енергії, матеріалів чи інформації, істотно зменшують міру цієї участі чи трудомісткість виконуваних операцій.

Автоматизація виробництва — вищий рівень розвитку машинної техніки, коли регулювання й керування виробничими процесами здійснюються без участі людини, а лише під її контролем.

Виробництво — безпосереднє виготовлення продукції чи надання послуг.

Виробнича діяльність — цілеспрямована праця з виготовлення споживчих товарів та надання послуг.

Виробнича операція — це частина основного виробничого процесу, що виконується безперервно на одному робочому місці без переналагодження устаткування над одним чи кількома виробами одним робітником або групою робітників.

Виробничий процес (англ. manufacturing process) — систематичне та цілеспрямоване змінювання в часі та просторі кількісних та якісних характеристик засобів виробництва і робочої сили, для отримання готової продукції, з вихідної сировини, згідно із заданою програмою

Диверсифікація – різносторонній розвиток підприємства, організації, бізнесу.

Управління — це перетворення інформації про стан об'єкта в командну інформацію від суб'єкта; це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли з ними існує взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Масовий тип виробництва — тип виробництва, що характеризується вузькою номенклатурою та великим обсягом випуску продукції, яка безперервно виробляється протягом тривалого часу.

Метод праці - це спосіб здійснення процесу праці, певна послідовність і склад трудових прийомів і операцій.

Прийоми і методи праці слід вважати раціональними, якщо їх застосування дає ефективні результати при забезпеченні високої якості продукції, дотриманні вимог щодо правил використання обладнання, норм витрат матеріалів та енергії, інтенсивності праці виконавців.

Раціоналізація трудового процесу передбачає послідовне проведення таких етапів: виявлення, вивчення, аналіз, узагальнення, проектування та освоєння раціональних прийомів та методів праці.

Інформаційні процеси — послідовна зміна стану та (або) уявлення про інформацію в результаті дій, які з нею можна виконувати. Такими діями є — створення, збирання, зберігання, обробка, відображення, передавання, розповсюдження, використання, захист, знищення інформації. Під час інформаційного процесу дані перетворюються з одного виду в інший за допомогою певних методів. Інформаційні процеси відбуваються при передачі інформації від джерела до приймача за допомогою каналу передачі.

Організаційна логістика - управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків в організації.

Організація виробництва — сукупність правил, процесів і дій, що забезпечують форму, порядок поєднання праці та речових елементів виробництва з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку.

Організація як процес — це сукупність цілеспрямованих дій, що зумовлюють утворення необхідних зв'язків.

Процес — сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності (операцій), в якій використовують ресурси та якою можна управляти для перетворення входів на виходи.

Реорганізація — зміна структури та статусу підприємства шляхом злиття, виділення, поглинання, перетворення.

Реструктуризація — зміна структури чого-небудь за певними параметрами (терміну, призначення, величини, пільг, виплат та ін.) у зв'язку з умовами, що змінилися, та з метою позитивного вирішення проблеми. Один із методів антикризового управління (реструктуризація боргів, технології, персоналу, фінансів, управління та ін.).

Розподіл праці — це процес розподілення загальної роботи в організації на окремі завдання, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

Ротація робіт — переміщення робітників через певні проміжки часу з однієї роботи на іншу. Ротація робіт може бути як горизонтальною так і вертикальною.

Серійний тип виробництва — тип виробництва, що характеризується обмеженою номенклатурою та відносно великим обсягом випуску продукції, яка виробляється періодично повторюваними партіями.

Технологічний процес — частина виробничого процесу, сукупність технологічних операцій, які виконуються планомірно й послідовно в часі й просторі над однорідними або аналогічними предметами, у результаті яких змінюється агрегатний стан, місце розташування чи властивості предмета праці (напр., гірської породи), що має закінчений за виробничим призначенням характер.

Трудовий процес - складова частина технологічного процесу. Структурно будь-який трудовий процес складається з технологічних операцій.

Технологічна операція - це частина трудового процесу, що виконується одним або групою працівників на одному робочому місці над одним предметом праці без переналагодження обладнання. Кожна операція має свою структуру, до якої входять трудові рухи, дії та прийоми.

Технологічна операція — завершена частина технологічного процесу, яка виконується на одному робочому місці та характеризується постійністю предмета праці, знаряддя праці й особливостей впливу на предмет праці.

Трудовий рух - це одноразове переміщення робочих органів людини при виконанні трудової дії (наприклад, «взяти інструмент», «натиснути кнопку» тощо).

Трудова дія - це логічно завершена сукупність трудових рухів, що виконуються без перерви одним або кількома робочими органами люди при незмінних предметах і засобах праці (наприклад, дія «вимкнути комп'ютер» виконується очима і руками людини з одним комп'ютером за допомогою кількох трудових рухів - натиснення на кнопки).


Трудовий прийом - це певна сукупність трудових дій і рухів працівника з незмінними предметами і засобами праці, що послідовно виконуються один за одним і мають конкретне цільове призначення (наприклад, зробити копію документа за допомогою розмножувальної техніки). Знаючи склад трудових прийомів у структурі операцій та послідовність їх виконання, можна визначити способи здійснення процесу праці, тобто методи праці.

Ефективність будь-якого трудового процесу, більша або менша економія матеріальних і трудових витрат, якість продукції і послуг значною мірою залежать від прийомів і методів праці, що застосовуються на підприємстві.

Технологічний процес — сукупність операцій із добування, перероблення сировини й матеріалів у напівфабрикати та виготовлення готової продукції.

Технологія — можливі способи та варіанти виготовлення продукції, які визначають, за допомогою яких знарядь праці економічно доцільно перетворювати предмети праці в конкретний продукт з потрібними властивостями.

Тип виробництва — комплексна характеристика технічних, організаційних та економічних особливостей виробничої діяльності підприємства.

	<b>Основні теоретичні положення</b>
---	-------------------------------------

- 5.1. Поняття, зміст та види організаційних процесів.
- 5.2. Структура та тривалість ділових процесів.
- 5.3. Організування та раціоналізація ділових процесів.
- 5.4. Характеристика і зміст управлінських процесів в організації.

5.1. Поняття, зміст та види організаційних процесів.

Під «організаційним процесом» згідно зі суттю організації як функції впорядкування слід розуміти сукупність дій суб'єкту діяльності, що направлені на створення такої взаємодії елементів об'єкта, яка б сприяла досягненню мети діяльності. В залежності від виду об'єкту впорядкування організаційний процес здійснюється як «організування» – стосовно об'єктів діяльності, елементами якої є матеріальні елементи: устаткування, вихідні матеріали, інструменти, напівфабрикати тощо, і як «[управління](#)» [1] – стосовно об'єктів, елементами яких є люди, документи, інформація тощо (рис.5.1).



Рис. 5.1. Розподіл загального організаційного процесу на процеси «організування» і «управління»

Будь-яка діяльність здійснюється у вигляді сукупності окремих пов'язаних один з одним ділових процесів. Під діловим процесом (або процесом діяльності) розуміється розгорнута в часі послідовність різного роду дій, спрямованих на одержання певних суспільно значимих результатів відповідно до профілю, спеціалізації підприємства, встановлених планових показників його діяльності. За своїм змістом ділові процеси доволі сильно розрізняються один від одного. У таблиці 5.1 наведені різновиди ділових процесів та їх характеристики.

Таблиця 5.1

Різновиди та характеристика ділових процесів в організаціях

Вид ділового процесу	Характеристика ділового процесу
<a href="#">Технологічний процес</a> [2]	послідовність операцій фізичного, геометричного та іншого перетворення первісної сировини у готову продукцію
<a href="#">Виробничий процес</a> , [3], у тому числі:	послідовність взаємин людей із матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими елементами при виготовленні продукції й виконанні послуг, у тому числі
основний	процес безпосереднього виготовлення продукції або виконання послуг на поставку
допоміжний	виготовлення продукції внутрішнього споживання (наприклад, інструментів) або такої, без якої неможлива поставка основної (наприклад, тара й упакування)
обслуговуючий	процеси, без яких неможливе здійснення основних і допоміжних (наприклад, забезпечення енергією)
<a href="#">Трудовий процес</a> , [4], у тому числі: ручний; інструментальний; механізований; машинний	послідовність власно трудових операцій, методів, прийомів, виконуваних людиною вручну, або за допомогою інструментів, механізмів і машин при здійсненні ділового процесу
Управлінський процес [5]	послідовність операцій з упорядкування діяльності людей і колективів в їх устремлінні к досягненню поставлених цілей
<a href="#">Інформаційний процес</a> [6]	охоплює послідовність операцій підготовки, обертання, отримання та переробки інформації для виконання будь-якого ділового процесу
Автоматизований процес [7]	здійснюваний без безпосередньої участі людини, роль якої обмежується створенням елементів автоматизованого процесу та операціями його обслуговування, підтримки і спостереження

Про процес управління, його зміст, сутність, технологію, процедури можна дізнатись в рефераті «Процес управління: зміст, сутність, технологія, процедури» [5].

Дізнатись про інформаційні процеси (схема передачі інформації (у загальному вигляді); джерело інформації; канали передачі; приклади передачі інформації) можна тут [6]

Поняття виробничого процесу є найбільш відносним і неоднозначним. З одного боку, виробничий процес не охоплює цілком зміст діяльності навіть чисто виробничого підприємства, на якому крім властиво виробничих виникають відношення й іншого характеру.

З іншого боку, навіть у будь-якому невиробничому підприємстві можна виділити процеси, які відносяться до основного предмета його діяльності і які варто розглядати як виробничі (наприклад, підготовка препарату провізором, обслуговування клієнта в ресторані, облік й обробки документів у бухгалтерії, розмноження документів тощо).

## 5.2. Структура та тривалість ділових процесів

Будь-який діловий процес може бути диференційований на операції, переходи, проходи, виробничі роботи. Стосовно управлінських та інформаційних процесів прийнятним є визначення таких складових, як процедури, управлінські операції й роботи.

Операцією вважається частина процесу, яка проходить при незмінності трьох факторів: робочого місця, оброблюваного предмета й виконавця (або бригади виконавців). Частина операції, виконувана після певного переналагодження процесу, називається переходом, а у випадку багаторазового повторення кожний перехід називається проходом.

Під управлінською операцією за аналогією варто вважати сукупність однорідних дій у сфері менеджменту, виконуваних одним виконавцем на одному робочому місці протягом обмеженого часу. Частина управлінської операції становить процедуру. Сукупність операцій і процедур, виконуваних на одному місці, становить управлінську роботу. Виробнича робота – кілька операцій, виконуваних підряд на одному робочому місці одним виконавцем (оператором) або бригадою. Управлінська робота являє собою сукупність управлінських процедур.

Кожний діловий процес має свою структуру, яка виражається певною послідовністю його елементів – операцій і перерв між ними. Операції, незалежно від їх технологічного призначення, можна підрозділити на оброблювальні, контрольні-вимірювальні, транспортні, природні (наприклад, охолодження). За видом використовуваного обладнання операції, як і процеси в цілому, можуть бути ручними, механізованими, машинними, автоматизованими тощо. Під перервами розуміють всілякі очікування предметами виконання операцій через різні причини. Виділяють певні види перерв, приведені у табл. 5.2.

Ділові процеси є складними за своєю побудовою і в залежності від кількості предметів (продуктів, деталей), що беруть участь у ньому, та кількості виконуваних операцій розрізняють такі ділові процеси:

- з одним предметом з однієї операції;
- з одним предметом багатоопераційні;
- з партією предметів (партійні) з однієї операції;
- з партією предметів (партійні) багатоопераційні.

Таблиця 5.2

Види й характеристика перерв у здійсненні ділових процесів

Вид перерв	Характеристика перерв
Календарні	впродовж вихідних і святкових днів
Режимні	впродовж часу неробочих змін, перерв між змінами
Через серійність	виникають у зв'язку з необхідністю предметом чи партією предметів чекати, коли звільниться робоче місце, зайняте виконанням попередньої роботи. Це відбувається, коли робочі місця не закріплені постійно за одними й тими ж роботами, що відбувається у серійному виробництві
Через партійність	відображають очікування кожного оброблюваного предмету в партії до моменту, поки ще до нього не дійшла черга, а також вже після його обробки, поки не закінчиться обробка всієї партії
Комплектувальні	виникають, коли один вже готовий предмет повинен очікувати інший, який ще в роботі, але вони повинні використовуватися разом
Через організаційну неузгодженість	виникають через розбіжність фактичного ходу процесу від запланованого

За характером виконання операцій ділові процеси можуть бути: послідовними, коли передача предметів з однієї операції на іншу здійснюється цілою партією; паралельними, коли передача предметів з однієї операції на іншу здійснюється частками партії (тобто передатними партіями), або поштучно; змішаними, коли передача предметів з одних операцій на інші відбувається за послідовним, так і паралельним принципами.

Кожний діловий процес має свій початок і завершення. Логічно завершена частина або етап загального ділового процесу становить діловий цикл. Зміст будь-якого ділового циклу полягає у просуванні певного відповідного даному циклу предмета діяльності від першої до заключної операції. У якості предмета діяльності виступає партія оброблюваних деталей, виконувана послуга, підготовлений документ (наказ, договір тощо), інформація, передана з пункту її утворення споживачеві, товар, що відвантажується покупцеві тощо.

Під тривалістю ділового циклу розуміють тривалість календарного періоду від початку до завершення циклу. У складі циклу можна виділити тривалість виконання всіх операцій – тобто тривалість робочої частини циклу й сукупну тривалість перерв. Тривалість усього циклу може не визначатися алгебраїчною сумою тривалості робочої частини й перерв, оскільки в розрахунок приймаються періоди, які не перекриваються робочою частиною циклу й перерв.

Порядок визначення тривалості циклу ілюструє схема на рис.5.2.

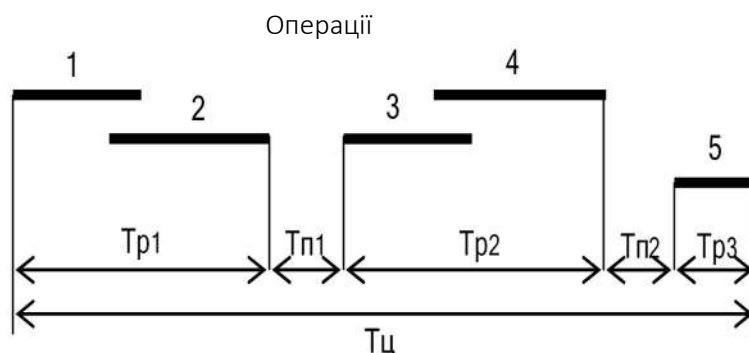


Рис. 5.2. Схема визначення тривалості циклу

Загальна тривалість циклу  $T_{ц}$  включає тривалості періодів: робочого –  $T_p$  та перерв –  $T_{п}$ , час яких не перекривається одне іншим, тобто:

$$T_{ц} = \sum T_p + \sum T_{п} \quad (5.1)$$

Тривалість діяльного циклу залежить від його структури, яка відображає логіку процесу, кількість оброблюваних предметів, тривалість виконання окремих операцій і перерв між ними, а також порядок сполучення в часі виконання різних операцій і угруповання предметів діяльності. Тривалість циклів діяльності має важливе економічне й організаційне значення.

Скорочення тривалості циклів є постійним завданням організації процесів та турботою керівництва будь-якого підприємства. Організаційне значення скорочення тривалості циклів полягає в тому, що вона визначає тривалість відповідних процесів виробництва, впровадження нового, постачання, виходу на ринок, від яких залежить кінцева ефективність діяльності суб'єкта. Економічне значення тривалості циклу в тому, що від неї залежить величина потрібних оборотних коштів, необхідних для здійснення даної діяльності.

Дізнатись докладно про визначення виробничого циклу складного процесу та розглянути приклади розрахунків можна у навчальному посібнику «Організація виробництва» [8].

Дізнатись про обчислення тривалості виробничого циклу при паралельному та послідовному способах сполучення технологічних операцій можна, звернувшись до джерела [9].

### 5.3. Організування та [раціоналізація](#) ділових процесів

Адріан Льюїс в своїй статті «Процес управління в бізнесі» розглядає: Що таке процес управління? Визначення процесу управління, значення процесу управління [11].

«Планування: розумне планування - гарна заготовка. Успіх у будь-якій справі потребує ретельної підготовки та планування. Незважаючи на неправильне планування та підготовку, невдача майже виправдана. Планування забезпечує прозоре відчуття напрямку діяльності організації та обов'язків як керівника, так і інших. Це зміцнює їхню впевненість у розумінні того, куди рухається організація, і дорікає, як краще створити організацію, рухатися обраним шляхом і як тільки вони повинні вжити заходів для досягнення цілей організації».

Організація: Організація полягає в тому, що діяльність управління слідує за проектуванням. Це операція, під час якої відбувається синхронізація та поєднання людських, фізичних і грошових ресурсів. Усі 3 ресурси життєво важливі для досягнення результатів. За словами Честера І Барнарда, «організація може

бути дією, якщо пріоритет готовий окреслити рольові позиції, пов'язані ролі, а також координацію між повноваженнями та відповідальністю». Отже, менеджеру необхідно постійно організовувати так, щоб спонукати до результатів. Менеджер виконує організаційні операції за допомогою наступних кроків – менеджменту.

Координація між повноваженнями та відповідальністю: між численними командами встановлюються стосунки, щоб змінити гладку взаємодію на досягнення мети структури. Кожна людина усвідомлює свою владу і знає, від кого їй потрібно вимагати наказів, перед ким вона несе відповідальність і перед ким має звітувати. Прозора структура намальована, і кожен підрозділ, створений у штаті, усвідомлює це.

Відділова організація діяльності: під час цього кроку керівник намагається змішати та згрупувати схожі та пов'язані види діяльності в підрозділах або відділах. Така організація поділу великого концерну на позаштатні підрозділи та відділи називається departmention (департамент).

Делегування повноважень: після створення регіонального підрозділу відділу керівник хоче делегувати повноваження та їх обсяг для керівників. Ця діяльність з надання рангу таким позиціям соціального контролю називається ієрархією. Найвище керівництво займається розробкою політики, керівництво центрального рівня — управлінням підрозділами, а керівництво нижчого рівня — управлінням бригадами. Уточнення повноважень допомагає передавати владу в рамках виконання функцій. Це допомагає досягти ефективності в процесі управління. Це допомагає уникнути марної витрати вашого часу, грошей, зусиль, значною мірою уникнути дублювання чи збігу функцій, і це сприяє сталому розвитку роботи концерну.

Ідентифікація дій: усі дії, які необхідно змусити виконати під час занепокоєння, мають бути відомі початково. наприклад, підготовка рахунків, створення продажів, ведення записів, внутрішній контроль, внутрішній контроль тощо цих видів діяльності повинні бути відсортовані та класифіковані за одиницями.

Керівництво: разом із чотирма функціями управління керівництво буде дуже необхідним і важким. Разом із придумуванням, організацією та домінантою всі менеджери можуть виконувати ці чотири функції управління. Від управління місцевим магазином до управління великою корпорацією, кожен керівник може виконувати всі функції з певною метою на своїй роботі.

Керівник повинен намагатися стати джерелом натхнення для решти працівників. Співробітники можуть слідувати за менеджером, тому що менеджер є начальником. Однак план менеджера означає, що персонал слідує за цією особою, оскільки вірить у те, що робить менеджер, і що вони намагаються допомогти компанії досягти її цілей. Пошук способів надихнути співробітників означає працювати над ними та мотивувати їх до успіху як невід'ємних елементів компанії.

Контроль: контролінг може бути управлінською діяльністю, яка передбачає перевірку фактичної продуктивності разом із запланованою продуктивністю та вжиття коригувальних дій, якщо це необхідно, щоб переконатися, що цілі досягнуті. Контролінг полягає в обґрунтуванні того, чи все відбувається відповідно до прийнятих планів, виданих вказівок і встановлених принципів.

Контролінг забезпечує ефективне та економне використання ресурсів структури, що дозволяє досягти запланованих цілей. Контролінг вимірює відхилення фактичних показників від якісних показників, виявляє причини таких відхилень і допомагає вживати коригувальних заходів. Контролінг може бути систематичною вправою, яка називається методом перевірки фактичної продуктивності за стандартами або планами з читанням, щоб переконатися в належному прогресі, і додатково записуючи такий досвід, який отримано як внесок у досягнуті майбутні потреби.

Контроль дуже важливий з огляду на численні зміни, які виникають в процесі управління. Оскільки, все що, пов'язане з людиною, є недосконалим, керівництво має використовувати управління, щоб спостерігати за прогресом і створювати розумні зміни за потреби.

Керівництво: стверджується, що керівництво є методом, у рамках якого менеджери інструктують, направляють і керують роботою персоналу для досягнення заздалегідь поставлених цілей. Вважається, що режисерство є суттю процесу управління. Планування, організація, підбір персоналу не мають значення, якщо керівництво не виконується.

Адміністрування ініціює дію, і саме звідси починається справжня робота. Стверджується, що напрямок складається з людського фактору. Простими словами, це часто окреслюють, оскільки забезпечення керівництва персоналом – це неважка робота. У сфері управління стверджується, що керівництво - це всі ті дії, які спрямовані на заохочення підлеглих діяти ефективно та оперативно. Таким чином, керівництво полягає в тому, щоб керувати, надихати, наглядати та інструктувати людей для досягнення цілей структури.

Адміністрування має на меті бути дієвою справою з людьми в цілому. Поведінка людини природно непередбачувана, і менеджер під час цього буде вивчати поведінку людей щодо досягнення цілей підприємства. Тому його називають делікатним у боротьбі з людською поведінкою. Є більше інформації про менеджмент як професію в бізнесі» [11].

#### 5.4. Характеристика і зміст управлінських процесів в організації.



Управління в організації – безперервний процес впливу на працівника, групи або організації в цілому для досягнення найкращих результатів з позицій поставленої мети. «Управляти – значить вести підприємство до його мети, отримуючи максимальні можливості з усіх наявних у його розпорядженні ресурсів», так охарактеризував процес управління [Анрі Файоль](#).

Управлінські процеси в організації виконуються сукупністю її служб, відділів, підсистем і комунікацій між ними. Управлінські процеси на низовому рівні здійснює керівництво цехів, дільниць, бригад або інших низових підрозділів.

Основними завданнями управління є:

- планування загального напрямку дії й передбачення кінцевого результату;
- «організування», тобто розподіл і управління використанням матеріальних і людських ресурсів;
- видача розпоряджень для підтримки дій працівників в потрібному режимі;
- координація різних дій для досягнення загальних цілей;
- вироблення норм поведінки членів організації й проведення заходів щодо дотримання цих норм.

Наведені завдання управління сформульовані Анрі Файодем на початку 20 століття, тоді як за минулий час відбулися значні зміни в діяльності організацій, що пред'являє наступні нові вимоги до процесів управління:

- координація й інтеграція зусиль членів організації в напрямку досягнення загальної мети;
- організація взаємодії й підтримка контактів між робочими групами й окремими членами організації;
- збір, оцінка, обробка й зберігання інформації; розподіл матеріальних і людських ресурсів;
- управління кадрами (розробка системи мотивацій, боротьба з конфліктними ситуаціями, контроль діяльності членів організації й груп);
- управління контактами зі зовнішніми організаціями, ведення переговорів, маркетингова й

рекламна діяльність;

- управління інноваційною діяльністю;
- планування, контроль над виконанням рішень, корекція діяльності залежно від зміни умов роботи.

Поряд з традиційними процесами управління поширюється застосування процесів соціально-психологічного управління. В основі цього напрямку використовуються принципи, сформульовані в рамках теорії вибору [керівників](#), що володіють соціально-психологічними методами управління, теорії реалізації цілей, теорії задоволення потреб і теорії справедливості.

Теорія вибору керівників, що володіють соціально-психологічними методами управління, ґрунтується на двох принципах:

1) перший принцип ураховує, що певна частина персоналу не любить організовувати свою працю, вона позбавлена честолюбства й ініціативи. Таким людям потрібні вимогливі, владні, тверді й рішучі керівники, що володіють здатністю організувати працю підлеглих і переконати їх у необхідності працювати «не покладаючи рук»;

2) другий принцип застосовується до людей, які мають ініціативу, більший творчий потенціал, сильно розвинене почуття власної гідності. Таким співробітникам потрібні демократичні керівники, що володіють гнучкістю, делікатністю, тактом.

Теорія реалізації цілей заснована на тому, що в колективі є люди, які можуть добре працювати тільки в тому випадку, якщо поставлені керівником цілі будуть досягатися, тобто якщо їх очікування будуть реалізовуватися. Згідно із цією теорією керівник повинен вибирати для таких людей швидковиконувані завдання й постійно повідомляти їх про користь виконуваної ними роботи.

Теорія потреб заснована на стимулюванні діяльності людини шляхом задоволення його потреб і інтересів.

Теорія справедливості заснована на суб'єктивному очікуванні кожною людиною заохочення за його роботу, пропорційно до внеску його колег. Теорія вимагає від керівника враховувати пильну увагу підлеглих до його дій стосовно інших працівників.

Організація процесів управління здійснюється з урахуванням кількості зв'язків, що виникають між керівником (Р) і підлеглими (П) у процесі управління. Арифметичне збільшення числа підлеглих веде до геометричного збільшення кількості взаємозв'язків, що перебувають під контролем керівника. Якщо в керівника один підлеглий, то є дві лінії взаємозв'язку; при наявності двох підлеглих кількість взаємозв'язків стає рівним 6, а у випадку трьох підлеглих, це число збільшується до 12 і так далі, що демонструє схема на рис.5.9.

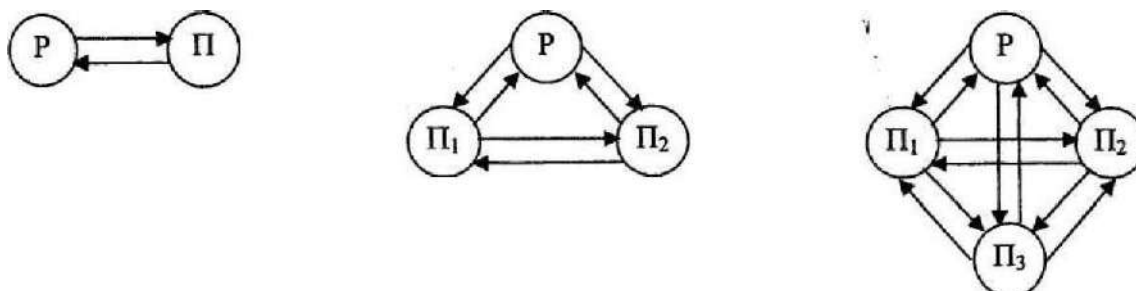


Рис.5.3. Кількість взаємозв'язків керівника і підлеглих

Поряд із процесами управління в організації здійснюються також процеси несанкціонованого управління або [самоуправління](#). Процеси самоуправління здійснюються безпосередніми виконавцями за межами управлінських установок, наданих керівником.

Самоуправління забезпечує особисту участь виконавців у розробці стратегії розвитку організації, досягненні оптимальних розв'язань поставлених завдань.

Процеси самоуправління здійснюються на основі наступних принципів.

Перший принцип – принцип поєднання – відображає поєднання процесів управління і самоуправління. Відповідно до цього принципу дані процеси сполучаються на кожному рівні ієрархічної структури організації: від керівника верхньої ланки до виконавця нижчої ланки.

Другий принцип – принцип вторинності – відображає вторинність процесів самоорганізації. Слідством даного принципу є те, що повністю самокерована організація не можлива.

Третій принцип – принцип м'якої регламентації процесів самоуправління. Слідством даного принципу є те, що процеси самоуправління не можуть бути жорстко регламентовані.

«Процес являє собою певну сукупність дій, які загалом направлені на перетворення ресурсів організації у заздалегідь передбачені результати, що виступають у вигляді продукції або послуг. Відтак розгляд організації як системи показує, що кожне підприємство є сукупністю процесів, відсутність яких свідчить про те, що дане підприємство оптимально не функціонує.

В організації одночасно відбувається значна кількість процесів, відмінних один від одного як своїм призначенням, так і за своїми характеристиками.

У найбільш загальному підході ключові процеси в організації поділяються на дві групи: ті, що мають матеріально-речовий характер, та інформаційні.

Інший підхід до класифікації усієї різноманітності процесів в організації базується на їхній ролі у створенні нових цінностей. Відповідно до такого критерію всі процеси підрозділяються на три групи:

- *первинні*, або ж основні, що включають усі види робіт, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції чи послуг, і є серцевиною життєдіяльності організації;
- *вторинні*, тобто такі, що забезпечують, завдання яких полягає у підтримці основних процесів з позицій їхньої безперервності та економічності;
- *управлінські (інфраструктурні)*, що передбачають визначення цілей і напрямків їх досягнення для двох перших груп процесів; вони формують умови і залучають фактори, що потрібні для досягнення цілей організації.

Перелік основних процесів, пов'язаних з виробництвом і збутом продукції, може бути наведений більш детально:

- *внутрішня або передвиробнича логістика* – це отримання, зберігання і розподіл засобів виробництва, включаючи приймання товарів, контроль запасів, внутрішньозаводський транспорт, зберігання товарів на складах, а також управління запасами;
- *виробництво або технологічні операції* з перетворення вхідних продуктів у кінцеві, включаючи роботу на обладнанні, збирання, контроль якості, пакування, технічне обслуговування обладнання;
- *післявиробнича логістика* або зберігання і розподіл кінцевої продукції, призначеної для споживача, включаючи розміщення готової продукції на складі, обробку замовлень і доставку товарів;
- *післяпродажне обслуговування* – зберігання і (або) підвищення споживчої вартості і маркетинг товару, включаючи маркетингові операції з вивчення потреб клієнтури, оформлення товарів, ціноутворення, стимулювання та здійснення товарообмінних процесів, роботи з обслуговування, ремонту, постачання запасних частин, підготовки клієнтів і заміна товару відповідно до отриманих

запитів.

Поняття логістики розкривається у даному контексті як система єдиного управління потоками інформації і процесами збирання, руху і складування товарів з метою їхньої поставки в необхідній кількості і комплекті в передбачені час і місце з мінімальними витратами.

Склад допоміжних процесів. Це вторинні процеси, які забезпечують основну діяльність, пов'язані із закупівлею сировини і матеріалів, розвитком технології та управлінням людськими ресурсами. Вони можуть бути включати такі роботи:

- *постачання*, тобто залучення усіх видів вхідних ресурсів, включаючи закупівлю сировини, основних і допоміжних матеріалів, лабораторного й конторського устаткування, виробничих та адміністративних будівель, консультаційні й бухгалтерські послуги;

- *технологічний розвиток* – наукові дослідження і розробки, розповсюдження інновацій у всіх підрозділах, вдосконалення розрахунково-обчислювальних та інформаційних систем, виробничих процесів, складського господарства тощо;

- *управління персоналом* – підбір, розстановка, підготовка і перепідготовка кадрів, встановлення ефективних систем оплати праці» [14, с. 37-38].

«Інфраструктура, що включає власне *управлінські процеси*. Вона потрібна для здійснення загального адміністрування, планування, фінансування, бухгалтерського обліку, правової підтримки, а також для встановлення та підтримання зв'язків з державними установами. Адже для того, аби отримувати прибуток, організації потрібно постійно контролювати витрати і цінності, які створюються у кожній ланці технологічного ланцюга, коректувати відповідні процеси у напрямку підвищення його ефективності. Вирішення саме таких завдань складає зміст процесів управління, результатом яких є прийняття рішень про дії, що мають бути виконані в організації.

101

Під управлінням взагалі розуміють вплив на деяку систему з метою приведення її до наперед заданого, бажаного стану. При цьому обов'язковим результатом такого впливу має бути саме впорядкування. Здійснення функцій управління завжди потребує відповідних витрат часу і ресурсів.

Процес управління щодо організації являє собою визначену сукупність управлінських дій, які логічно пов'язуються одна з одною, задля забезпечення досягнення поставлених цілей шляхом перетворення ресурсів "на вході" у відповідну продукцію або послуги "на виході" системи.

Визначення підкреслює цілеспрямований характер процесу, що забезпечується апаратом управління організації, а також зв'язок з функціями, цілями і необхідними для їх виконання ресурсами.

Поряд з цим широко використовується й інше визначення *процесу управління*, коли як його ключовий момент розглядаються не функції, а управлінське рішення, на розробку, прийняття і виконання якого спрямовуються зусилля та організаційна діяльність управлінців. Тут процес управління являє собою сукупність циклічних дій, пов'язаних з виявленням проблем, пошуком і організацією виконання знайдених рішень.

Зрозуміло, що між цими двома підходами до визначення сутності процесу управління немає протиріч, натомість вони доповнюють один одного, створюючи безперервність циклічно повторюваних процесів прийняття рішень, пов'язаних із виконанням управлінських функцій.

Відтак під час виконання функцій управління менеджери приймають велику кількість рішень, здійснюючи планування їх виконання, мотивуючи людей, організуючи їхню роботу, контролюючи і координуючи всі процеси в організації.

Початковий імпульс процесу прийняття рішень надає інформація про стан параметрів об'єкта управління, що контролюються, а подальший вплив здійснюється вже після напрацювання і прийняття



11. Lewis A. Management Process in Business. The BizManagement Guide : web-site. URL: <https://thebizmanagementguide.com/management-process-in-business/>
12. Керівник. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Керівник>
13. Самоуправління. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Самоуправління>
14. Теорія організації : навчальний посібник / В. В. Приходько, В. І. Прокопенко, В. В. Малий та ін. ; за ред. І. В. Шереметьєвої. Дніпропетровськ : Нац. гірничий ун-т, 2011. 258 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/1830/%D0%9D%D0%A2%D0%91450767.pdf?sequence=1>



## Приклад

1. Автоматизація роздрібної торгівлі; Автоматизований видобуток; Автоматизовані системи відеоспостереження; Автоматизовані системи шосе; автоматизації окремих технологічних процесів у гірництві :

- автоматизація рудопідготовки;
- автоматизація процесів магнітного збагачення руд;
- автоматизація процесу згущення;
- автоматизація процесу флотації;
- автоматизація відсаджувальної машини;
- автоматизація важкосередовищної сепарації;
- автоматизація процесу зневоднення на вакуум-фільтрів;
- автоматизація процесу термічної сушки корисних копалин;
- комплекс автоматизованого керування конвеєрами.

Докладніше на ресурсі за посиланням (Автоматизація. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F> ).

2. Докладно про Автоматизацію різноманітних виробничих процесів можна дізнатись на ресурсі за посиланням (Автоматизація виробничих процесів. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F:%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B8%D1%85\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F:%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B8%D1%85_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2) ).


3. У найбільш загальному підході ключові процеси в організації поділяються на дві групи: ті, що мають матеріально-речовий характер, та інформаційні. Обидві групи процесів існують у будь-якій організації, але у частині з них домінують матеріально-речові, наприклад, на підприємствах, що пов'язані з переробкою сировини і матеріалів у кінцеву продукцію, тоді як в інших – інформаційні, наприклад, у консультативних фірмах, де збір, переробка і продаж інформації саме й презентують їхню місію.

4. На часі – масштабна цифрова трансформація в Україні. Аналітичний звіт АППАУ – перша оцінка стану готовності українських машинобудівних підприємств рухатись шляхом Індустрії 4.0. Він говорить радше про значні розриви всередині організацій, але також про усвідомлення широкими кругами та керівниками незворотності вибору нових цифрових технологій. З результатами дослідження, яке стосується: розуміння впливу технологій 4.0 на конкурентоздатність підприємств; зростання темпів дигіталізації - дослідження та оцінки провідних експертів для машинобудування; бенчмаркінгові та конкурентні аналізи (кращі приклади серед лідерів світового машинобудування), можна ознайомитись у Аналітичному звіті АППАУ (Федак М. Аналітичний звіт «Індустрія 4.0 в машинобудуванні. Стан в Україні та перспективи розвитку». Індустрія 4.0 в Україні : сайт. URL : <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2018/10/18/%d0%b0%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%82%d0%b8%d1%87%d0%bd%bd>

[0%b8%d0%b9-%d0%b7%d0%b2%d1%96%d1%82-%d1%96%d0%bd%d0%b4%d1%83%d1%81%d1%82%d1%80%d1%96%d1%8f-4-0-%d0%b2-%d0%bc%d0%b0%d1%88%d0%b8%d0%bd%d0%be/](#)).

?	Питання для самоконтролю
---	--------------------------

1. Поняття та сутність організаційного процесу?
2. Назвіть різновиди ділових процесів в організації?
3. Охарактеризуйте види перерв у здійсненні ділових процесів та визначте причини виникнення.
4. Наведіть класифікацію ділових процесів в залежності від кількості предметів (продуктів, деталей) та кількості виконуваних операцій?
5. Яким чином ви побудували делегування повноважень в своїй роботі?
6. Визначити роль контролю в здійсненні ділових процесів в організації?
7. Як характеризував процес управління Анрі Файоль ?
8. Які за направленістю процеси відбуваються в організації?
9. У чому сутність основних, допоміжних і управлінських процесів в організації?
10. Поясніть взаємозв'язок проблеми і можливості в організації.

	Практичне завдання
--	--------------------

*Ситуаційно-аналітична вправа 5.1.* У наведеній нижче табл. 5.3. «Елементи спеціального економічного інструментарію менеджменту організації» сформулюйте значення та перспективи впровадження кожного елементу для забезпечення розвитку організації, занесіть в таблицю.

Таблиця 5.3

Елементи спеціального економічного інструментарію менеджменту організації

Елемент інструментарію	Зміст елементу	Значення та перспективи впровадження елементу
1	2	3
Стратегічне управління	Формування цілісної системи вироблення та реалізації стратегії розвитку організації на основі визначення довгострокових пріоритетів	
Фінансовий менеджмент	Управління фінансовими ресурсами та фінансовими відносинами, які виникають у процесі їх руху	
Організаційна логістика	Управління рухом матеріальних, фінансових та інформаційних потоків в організації	
Організаційний маркетинг	Комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем організації та зовнішнього середовища, забезпечення просування організації в умовах напруженої конкуренції	

Проектний менеджмент	Забезпечення комплексного розвитку організації як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами і часовими межами	
Кадровий менеджмент	Формування адекватної системи управління кадровим забезпеченням організації на основі врахування пріоритетності людського фактору в процесі реалізації цілей її розвитку	
Інформаційні технології	Використання сучасних інформаційних розробок на основі формування локальних комп'ютерних мереж з їх подальшою інтеграцією в глобальне інформаційне середовище	
Ризик-менеджмент	Зменшення чи усунення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків в умовах невизначеності	
Антикризове управління	Згладжування циклічних коливань розвитку організаційної системи з метою попередження кризових ситуацій	
Ситуаційне управління організацією	Застосування інструментів менеджменту організації з урахуванням характеристик конкретної організації та стану зовнішнього середовища	

*Ситуаційно-аналітична вправа 5.2.* Розробити порівняльну таблицю критеріїв для зіставлення організацій щодо їх виду.

<b>!</b>	Тест
----------	------

**1. Під «організаційним процесом» згідно зі суттю організації як функції впорядкування слід розуміти**

...

- а) сукупність дій організації з контрагентами;
- б) сукупність дій суб'єкту діяльності, що направлені на створення такої взаємодії елементів об'єкта, яка б сприяла досягненню мети діяльності;
- в) одну із функцій менеджменту;
- г) сприятливий морально-психологічний клімат в колективі.

**2. На які процеси розподіляється загальний організаційний процес?**

- а) процеси трансформації особистого розвитку;
- б) процеси організування і управління;
- в) процеси основні і допоміжні;
- г) процеси цифрової трансформації.

**3. Розуміння що таке технологічний процес?**

- а) послідовність взаємин людей із матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими елементами при виготовленні продукції й виконанні послуг;

б) послідовність власно трудових операцій, методів, прийомів, виконуваних людиною вручну, або за допомогою інструментів, механізмів і машин при здійсненні ділового процесу;

в) послідовність операцій з упорядкування діяльності людей і колективів в їх устремлінні к досягненню поставлених цілей;

г) послідовність операцій фізичного, геометричного та іншого перетворення первісної сировини у готову продукцію.

#### 4. Виробничі процеси в організації поділяються на ...

а) основні, допоміжні, обслуговуючі;

б) зовнішні і внутрішні;

в) замкнені та розімкнені;

г) процеси матеріального і духовного перетворення.

#### 5. Розуміння що таке трудовий процес?

а) послідовність взаємин людей із матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими елементами при виготовленні продукції й виконанні послуг;

б) послідовність власно трудових операцій, методів, прийомів, виконуваних людиною вручну, або за допомогою інструментів, механізмів і машин при здійсненні ділового процесу;

в) послідовність операцій з упорядкування діяльності людей і колективів в їх устремлінні к досягненню поставлених цілей;

г) послідовність операцій фізичного, геометричного та іншого перетворення первісної сировини у готову продукцію.

106

#### 6. Яким чином можна пояснити інформаційний процес?

а) здійснюваний без безпосередньої участі людини, роль якої обмежується створенням елементів автоматизованого процесу та операціями його обслуговування, підтримки і спостереження;

б) втручання робото-технічних систем;

в) охоплює послідовність операцій підготовки, обертання, отримання та переробки інформації для виконання будь-якого ділового процесу;

г) обробка великих обсягів аналітичної інформації.

#### 7. Структура ділового процесу виражається:

а) послідовністю дій підлеглих;

б) послідовністю дій керівника;

в) певною послідовністю елементів процесу – операцій і перерв між ними;

г) послідовністю виступів членів команди.

#### 8. Календарні перерви у здійсненні ділових процесів:

а) впродовж вихідних і святкових днів;

б) впродовж часу неробочих змін, перерв між змінами;

в) виникають, коли один вже готовий предмет повинен очікувати інший, який ще в роботі, але вони повинні використовуватися разом;

г) виникають через розбіжність фактичного ходу процесу від запланованого.

#### **9. Перерви через серійність у здійсненні ділових процесів:**

а) виникають у зв'язку з необхідністю предметом чи партією предметів чекати, коли звільниться робоче місце, зайняте виконанням попередньої роботи. Це відбувається, коли робочі місця не закріплені постійно за одними й тими ж роботами, що відбувається у серійному виробництві;

б) відображають очікування кожного оброблюваного предмету в партії до моменту, поки ще до нього не дійшла черга, а також вже після його обробки, поки не закінчиться обробка всієї партії;

в) виникають, коли один вже готовий предмет повинен очікувати інший, який ще в роботі, але вони повинні використовуватися разом;

г) виникають через розбіжність фактичного ходу процесу від запланованого.

#### **10. Перерви через партійність у здійсненні ділових процесів:**

а) виникають у зв'язку з необхідністю предметом чи партією предметів чекати, коли звільниться робоче місце, зайняте виконанням попередньої роботи. Це відбувається, коли робочі місця не закріплені постійно за одними й тими ж роботами, що відбувається у серійному виробництві;

б) відображають очікування кожного оброблюваного предмету в партії до моменту, поки ще до нього не дійшла черга, а також вже після його обробки, поки не закінчиться обробка всієї партії;

в) виникають, коли один вже готовий предмет повинен очікувати інший, який ще в роботі, але вони повинні використовуватися разом;

г) виникають через розбіжність фактичного ходу процесу від запланованого.

#### **11. Назвіть ресурси організації – пов'язані з процесами, що протікають в організації:**

а) операційні, трудові, матеріальні, грошові, інформаційні;

б) трудові, матеріальні, грошові, інформаційні;

в) трудові, матеріальні, додаткові, грошові, інформаційні;

г) операційні, не операційні.

## Тема 6. Самоорганізація



### Поняття

Адхократія - тип організації, ключовим елементом якої є персонал підтримки, що зумовлено високо спеціалізованим характером забезпечення діяльності організації. Адхократична організація характеризується високим ступенем свободи в діях працівників та умінням вирішувати проблеми, що виникають.

Антикризове управління - згладжування циклічних коливань розвитку організаційної системи з метою попередження кризових ситуацій.

Апарат управління – сукупність працівників організації, що виконують роботу по управлінню.

Розвиток – сукупність змін, що призводять до появи нової якості та зміцнюють життєстійкість системи, її здатність чинити опір руйнуючим діям зовнішнього середовища.

Самоорганізація – один з проявів спонтанних процесів у суспільстві, колективах, групах; самоздійснювані процеси соціального регулювання. З. виникає як результат, «рівнодіюча» цілеспрямованих дій у рамках більш широких соціальних систем і процесів.

Самоорганізація – термін, який вживається для визначення процесів виникнення складних структур при відсутності нав'язаного зовнішньою дією порядку.

Самоорганізація – це механізм управління на основі спонтанних регуляторів.

Екологічний підхід стверджує, що серед організацій «виживає найбільш пристосована», тобто діє процес природного відбору і заміни організацій.

Емерджентність називається наявність якісно нових властивостей цілого, що відсутні в його складових частин. Це означає, що властивості цілого не є простою сумою властивостей складових його елементів, хоча і залежать від них.

Ефект – відповідність результатів суспільно корисній діяльності поставленим задачам. Ефект організації може бути у трьох формах: економічній, соціальній, організаційній.

Невизначеність – ситуація, коли повністю або частково відсутня інформація про можливі стани системи і зовнішнього середовища, коли можливі ті або інші непередбачувані події.

Проблема – суперечність, що вимагає свого вирішення.

Прогнозування – наукове передбачення результатів, майбутнього, визначення тенденцій розвитку.

DNA

## Основні теоретичні положення

- 6.1. Поняття самоорганізації.
- 6.2. Самоорганізація та стійкість соціальних систем.
- 6.3. Поняття атракторів самоорганізації.
- 6.4. Поняття біфуркації в процесі самоорганізації.
- 6.5. Фрактали, детермінований хаос.
- 6.6. Основні положення синергетичної концепції самоорганізації.
- 6.7. Процеси самоорганізації. Принципи самоорганізації.

### 6.1. Поняття самоорганізації.

Під самоорганізацією в самому широкому змісті цього слова розуміють властивість матерії здобувати якість систем. У такому розумінні самоорганізацію можна ілюструвати створенням природних систем у космосі, геології землі, рослинному й тварині світі та ін. Уважається, що ті явища, які сприймаються нами як системи, з'явилися в процесі самоорганізації, тобто перетворення свого попереднього стану, який прийнятий уважати хаосом.

Самоорганізація – це процес, в ході якого створюється, відтворюється чи удосконалюється організація складної динамічної системи. Процеси самоорганізації можуть мати місце лише в системах, що володіють високим рівнем складності і великою кількістю елементів, зв'язки яких мають не жорсткий, а імовірнісний характер. Властивості самоорганізації виявляють об'єкти різної природи: клітина, організм, біологічна популяція, людський колектив.

Самоорганізовані процеси характеризуються такими діалектичними суперечливими тенденціями, як неврівноваженість і стійкість, дезорганізація і організація, безладдя і порядок.

Самоорганізація може розглядатися як:

- процес (самоорганізація є сукупністю дій, що ведуть до формування виробничих, управлінських, соціальних, міжособистісних відносин в колективі на основі вільного вибору прийнятих правил і процедур);
- явище (самоорганізація виступає набором елементів (ресурси, неформальні структури), необхідним для реалізації розробленої програми або поставленої перед організацією мети). Залежно від об'єкта управління виділяють технічну, біологічну і соціальну самоорганізацію (рис. 6.1.).

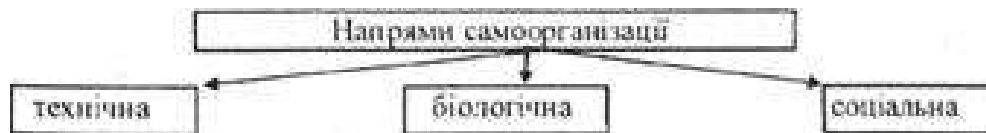


Рис. 6.1. Напрями самоорганізації

Технічна самоорганізація передбачає автоматичну зміну програми дії при зміні властивостей керованого об'єкта, мети управління або параметрів навколишнього середовища (наприклад, система самонаведення ракет, самоналагодження програмних ресурсів сучасних обчислювальних систем).

Технічна самоорганізація як явище – це набір альтернативних інтелектуальних адаптивних систем, що забезпечують задану працездатність, незалежно від умов функціонування (наприклад, набір дублюючих пристроїв, засобів зв'язку, пожежогасіння тощо). Така самоорганізація спрацьовує у випадку виходу з ладу будь-якого пристрою (у такому разі на зміну несправному приладу підключається інший прилад або нова схема взаємодії елементів).

Біологічна самоорганізація як процес розглядається як сукупність дій, заснованих на генетичній програмі збереження виду і покликана забезпечити соматичну (тілесну) побудову об'єкту. Як явище біологічна самоорганізація – це конкретні зміни в живій природі (мутації) для пристосування до конкретних умов існування. Наприклад, в зонах сильного радіоактивного зараження спостерігалися зміни зовнішнього вигляду деяких дерев і тварин. Біологи не пов'язують це з хворобами рослин і тварин, а припускають, що це пристосування до нових умов.

Соціальна самоорганізація як процес заснований на діяльності, пов'язаній із забезпеченням гармонізації суспільних відносин, що включає дії зі зміни пріоритетів, потреб та інтересів, ціннісних установок, мотивів і цілей окремого працівника та колективу організації в цілому. Носіями соціальної самоорганізації є люди з підвищеною соціальною відповідальністю за вчинки своїх рідних, знайомих і незнайомих людей. Соціальна відповідальність є рисою характеру людини, поряд з чуйністю, скромністю, сміливістю, щедрістю тощо. Вона може бути вродженою чи набувається за рахунок виховання та втілення моральних норм суспільства. Така самоорганізація реалізується в наступних видах: самовиховання, самонавчання і самоконтроль (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Види самоорганізації

Самовиховання – це подолання шкідливих або створення нових позитивних якостей особистості або організації за рахунок власних сил та ресурсів. Воно реалізується в діях з формування активної ділової політики, самоствердження своєї продукції і себе як особистості, впровадження прогресивних технологій. Самовиховання передбачає самонавіювання, самодисципліну, лояльність, самосхвалення, самостимулювання, подолання негативних емоцій.

Самонавчання – це мимовільне прагнення людини чи організації до вдосконалення або отримання інформації та знань. Самонавчання спирається на потребу людини в інформації, знаннях і спілкуванні, а також на потреби суспільства в додатковому продукті і саморозвитку. Самонавчання здійснюється за рахунок витрат власного вільного часу і фінансових ресурсів. Воно може проводитися в різних формах громадського навчання (вища, середня і професійна освіта) на базі державних і приватних освітніх установ, а також самостійно. Самонавчання також є наслідком практики людини, її життєвого досвіду, досвіду оточуючих його людей і організацій.

Самоконтроль – це оцінка внутрішніх відчуттів з результатами виконуваних або виконаних дій, вона може ставитися до людини, колективу чи організації. Внутрішні відчуття при самоконтролі зазвичай базуються на моральних цінностях, прийнятих нормах або традиціях, власних уявленнях. Самоконтроль дозволяє людині, колективу чи організації неформально оцінити свою діяльність, виявити свої можливості для поліпшення діяльності, переконатися у відповідності або невідповідності роботи своїм силам і знанням. Для проведення самоконтролю застосовуються самоаналіз, самозвіт, самооцінка, самотестування тощо. Результати самоконтролю можуть або повністю збігатися з результатами формального технологічного контролю, або бути завищеними, або – заниженими. Самоконтроль дає внутрішню впевненість у правильності чи неправильності результатів офіційного контролю.

Самоорганізація може бути особистою та колективною.

Особиста самоорганізація реалізується:

- в плануванні організації робочого дня, робочого тижня і т.д.;
- в організації особистої гігієни, повноцінного харчування та відпочинку;
- в контролі особистих відчуттів, реакцій на події.

Колективна самоорганізація типова для громадських відносин.

Як явище соціальна самоорганізація включає конкретні вчинки людини або групи людей, гасла, петиції та ін. Наприклад, організація каси взаємодопомоги, в яку люди добровільно вносять невеликі суми грошей для матеріальної підтримки своїх же колег в екстремальних випадках [1].

## 6.2. Самоорганізація та стійкість соціальних систем.

Загалом розділяють три види процесів організації систем: організація системи ззовні, самоорганізація, змішана організація.

Організація системи ззовні являє собою її впорядкування за рахунок елементів, об'єктів, що не входять до даної системи, тобто це «примусова» організація. Прикладом може бути взаємодія об'єкта і суб'єкта адміністративного управління: вплив міністерства на роботу підприємства, вплив центрального органу влади на розвиток регіону, утворення нового підприємства адміністративним рішенням.

Самоорганізація — еволюційне впорядкування (самовдосконалення) системи за рахунок її власного внутрішнього потенціалу та певного поєднання факторів зовнішнього середовища.

Важливою умовою самоорганізації є здатність системи до адаптації, яка в даному випадку є механізмом, що перетворює вплив зовнішнього середовища в енергію і мотив певної перебудови системи з метою підвищення її життєздатності, стійкості та ефективності функціонування. Такі процеси мають подвійний характер: з одного боку, вони цілеспрямовані, з іншого — спонтанні, важко передбачувані. Але в будь-якому випадку — ці процеси є внутрішньосистемними і реалізуються конкретною системою автономно, за рахунок її внутрішнього потенціалу і виключно в інтересах цієї системи.

В складних, ієрархічних різноякісних системах самоорганізація або зовнішня організація в чистому вигляді зустрічаються дуже рідко, зазвичай вони поєднуються і виступають у вигляді змішаної самоорганізації, тобто такого впорядкування системи, де органічно сполучаються і переплітаються одночасно процеси зовнішнього впливу та внутрішньої самоорганізації.

Властивість самоорганізації системи досить рельєфно виявляється на етапі її нестійкого, нестабільного стану, зокрема кризового та катастрофічного станів. Такі стани називають точкою біфуркації системи — певна точка траєкторії (розвитку) системи, в якій її неможливо описати (змодельовати) за допомогою «старих», традиційно притаманних закономірностей (принципів, параметрів). У таких точках система стає надзвичайно чутливою до найменших змін і впливів (як зовнішніх, так і внутрішніх) і передбачити ймовірну траєкторію її подальшого руху майже неможливо.

Загалом біфуркацію можна визначити як такий стан системи, коли вона набуває або може бути нової якості при незначних змінах її параметрів (складу, структури, організації тощо). Ймовірним наслідком біфуркації може стати катастрофічний стан системи, який можна характеризувати як хаос. Стосовно визначення хаосу є різні трактування: а) відсутність будь-якого порядку; б) руйнування певного порядку (структури); в) непізнаний порядок; г) інший порядок, що не узгоджується з порядком конкретної системи (це може бути якісно нижчий або якісно вищий порядок).

Загалом же катастрофічний процес характеризується поєднанням таких станів: *занурення в хаос, перебування в хаосі, вихід із хаосу* — самоорганізація.

*Занурення в хаос* характеризується наростанням передкризових явищ (так званих «вимпелів катастроф»): критичне сповільнення традиційно властивих для системи ритмів; зростання амплітуд флуктуацій (випадкових, нехарактерних та непрогнозованих відхилень параметрів від середніх їх значень). Кризовий стан системи не настає раптово чи випадково, він має стосовно конкретної системи певні ознаки. Наприклад, підвищення температури тіла перед захворюванням, зміна курсів та обігу капіталу перед економічною кризою, затишшя перед бурею тощо.

*Перебування системи в хаосі* характеризується таким її динамічним станом, коли вона має непостійну, швидко змінювану множинність структур, невідповідність попередніх і наступних параметрів, «хаотичність» загальної траєкторії руху. В цьому стані система є максимально відкритою та «беззахисною» перед найменшими зовнішніми впливами, які в такій ситуації можуть суттєво змінити систему. Але в цій стадії вже є приховані передумови для самоорганізації: відкритість системи сприяє отриманню нової

інформації та енергії ззовні, що сприяє її синхронізації та гармонії з оточуючим середовищем. Ця обставина і є одним з креативних джерел хаосу, що сприяє самоорганізації системи.

*Вихід з хаосу* характеризується появою нового «порядку» в житті системи і є зовнішнім виявом, «вінцем» самоорганізації. Він може виявлятися в таких способах: поступове зростання певного елемента (структурного утворення) в матеріальному та функціональному відношеннях, навколо якого еволюційно «згуртовуються» і організовуються інші складові системи та (або) об'єкти, що раніше до неї не входили; народження певного (нового) порядку в результаті взаємодії, взаємоприспособлення та взаємоузгодження елементів, що змінили свої властивості, перебуваючи в хаосі; здійснення зворотних біфуркацій, які приводять систему до іншого, але якісно не нового, порядку [2, С.54-55].

Серед систем, створюваних людьми, можна виокремити особливу категорію так званих цілеспрямованих систем, до яких належать соціально-економічні системи. Це такі системи, що мають ціль функціонування та містять у своєму складі людей як елементи. Такі системи являють собою надзвичайно складні об'єкти.

Спинимось на особливостях економіки як системи в цілому. Розглядаючи економіку на макрорівні, під економічною системою можна розуміти систему виробництва, розподілу, обміну та споживання матеріальних благ. Іноді економічну систему тлумачать як упорядковану систему взаємозв'язків між виробниками та споживачами матеріальних благ або як сукупність економічних процесів, що пов'язані з розподілом обмежених ресурсів.

Отже, з позиції системного підходу економіку країни можна визначити як функціональну підсистему суспільства — сукупність взаємозв'язаних ресурсів та економічних суб'єктів, що взаємодіють між собою у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання, утворюючи єдине ціле.

Соціально-політичні фактори розглядаються як зовнішні стосовно процесу матеріального виробництва, і саме вони визначають його ціль. За такого підходу економіка постає системою, яка перетворює ресурси на матеріальні блага, що споживаються суспільством (рис. 6.3).

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ



ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Рис.6.3 Графічне зображення економіки як кібернетичної системи

З одного боку, суспільство виступає як споживач, що визначає сукупність вимог до матеріальних благ — результату діяльності економіки, формуючи її у вигляді інформаційної підсистеми суспільних потреб (стосовно асортименту, обсягів, якості матеріальних благ тощо). Із другого боку, суспільство

безпосередньо бере участь у процесі виробництва. Розбіжність між суспільними потребами та можливостями їх задоволення є рушієм розвитку економічної системи.

Економіка як система має не лише загальносистемні, а й специфічні властивості. До загальносистемних властивостей економіки можна віднести її цілісність та подільність, ієрархічність побудови.

Економіка складається з елементів та підсистем, якими можна вважати її галузі та сектори, окремі господарські одиниці (підприємства, фірми, банки тощо). Цілісність економічної системи полягає в тому, що всі її елементи мають бути засобом досягнення спільних цілей, які постають перед системою в цілому. Забезпечити цілісність економіки покликане управління нею. Адже, як уже зазначалося, цілі окремих підсистем системи можуть суперечити одна одній та цілі всієї системи.

Ієрархічність економіки полягає в тому, що вона є підсистемою в системі вищого порядку — у регіональній та світовій економіці, а водночас надсистемами для економіки є природа та суспільство. Окрім цього, кожний її компонент (галузь, підприємство) також є системою. До найважливіших підсистем економіки можна віднести підсистеми управління, виробничу та фінансово-кредитну підсистеми.

Важливою властивістю складних систем є емерджентність — тобто наявність таких специфічних властивостей системи, які не випливають з властивостей, притаманних її елементам, а виникають у процесі їхньої взаємодії як наслідок відповідних кооперативних ефектів. Саме емерджентні властивості економічних систем є найменш доступними для спостереження та вимірювання, що вельми утруднює дослідження таких систем та управління ними. Загальні закономірності появи нових властивостей, породжуваних об'єднанням економічних об'єктів, явищ та процесів, можна виявити та кількісно описати, лише проаналізувавши значний обсяг інформації.

Складність економічної системи полягає передусім у тому, що зміна структури, зв'язків та поведження довільного економічного суб'єкта впливає на решту економічних суб'єктів і спричиняє зміну системи в цілому. Водночас будь-яка зміна в системі на макрорівні позначається на структурі, зв'язках та поведженні економічних суб'єктів.

113

Ще однією ознакою складності економічної системи є наявність великої кількості як прямих, так і зворотних зв'язків (матеріальних, інформаційних) між її елементами та підсистемами.

Суспільство в цілому та економічна сфера як його частина настільки складні, що потребують існування особливої підсистеми, яка має забезпечувати їхню єдність та цілісність. Саме такою є підсистема управління (законодавча, виконавча, судова гілки влади, силові структури тощо).

Таким чином, можна виокремити дві сфери економіки: управління та контролю і реальну. Перша сфера охоплює державу та її територіальні утворення, а друга — підприємства, фірми, організації, домогосподарства та людину, що бере участь у соціально-економічних зв'язках. У середині кожної сфери та між ними циркулюють потоки інформації. Компоненти цих сфер взаємодіють завдяки наявності в них суперечливої системи потреб та цінностей. Взаємозв'язок компонентів реальної сфери економіки забезпечує ринок.

Отже, надамо основні властивості, притаманні соціально-економічним системам, які необхідно враховувати під час їх дослідження:

- емерджентність як найвищий прояв цілісності та складності;
- динамічність економічних процесів, що полягає у зміні параметрів та структури економічних систем під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів;
- стохастичний характер економічних явищ, з огляду на який для їх опису застосовуються статистичні методи дослідження, а це означає, що поведження економічних систем не піддається точному детальному опису та прогнозуванню;
- закономірності економічних процесів можна виявити тільки на підставі достатньої кількості спостережень;
- економіка як складна система має здатність до самоорганізації;

- її підсистеми не мають чітких меж: один і той самий елемент (економічний суб'єкт) може одночасно брати участь у різних процесах функціонування економіки, може бути елементом багатьох її підсистем;
- економічні процеси не можна ізолювати від зовнішнього середовища та спостерігати їх у «чистому» вигляді.

Щоб описати економічну систему, необхідно виокремити її компоненти, тобто виконати аналіз (декомпозицію) її структури, визначити її складові (підсистеми, елементи, входи, виходи), а також зв'язки між ними та зовнішнім середовищем.

Залежно від мети дослідження економіки можна брати різні «первинні» елементи: індивіда з його потребами, домогосподарство, елементарну технологічну операцію, підприємство, галузь, усю економіку в цілому. Компоненти та елементи економіки характеризуються складною системою взаємозв'язків — як безпосередніх, так і опосередкованих, прямих і зворотних, функціональних, причинних, інформаційних [3].

### 6.3. Поняття атракторів самоорганізації.

Атрактор (англ. attract — притягати) — множина точок у фазовому просторі, до якої збігаються фазові траєкторії дисипативної системи. Атрактори можуть бути точковими (точки рівноваги), лініями (граничні цикли), поверхнями, і навіть складними багатовимірними фрактальними структурами, як у випадку дивного атрактора. Навколо атрактора в фазовому просторі існує басейн притягання. Існують різні формалізації поняття збігання, що призводить до різних визначень атрактора, що задає, відповідно, потенційно різні множини (найчастіше — вкладені одна в іншу). Найуживанішими визначеннями є максимальний атрактор (найчастіше — в своєму малому околі, див. нижче), атрактор Мілнора і неблукаюча множина. Регулярні атрактори: стійкий вузол, стійкий фокус, граничний цикл [4].

Під аттрактором в синергетиці розуміють відносно стійкий стан системи, який як би притягає (від латинського attrahere — притягувати) до себе безліч «траєкторій» системи, що визначаються різними початковими умовами. Якщо система потрапляє в конус аттрактора, вона неминуче еволюціонує до цього відносно стійкого стану. За своїм змістом поняття аттрактора близьке поняттю мети.

Вивчаючи динаміку систем, їх часто описують системою диференціальних рівнянь. Зображення розв'язків цих рівнянь як руху деякої точки у просторі з розмірністю, яка дорівнює кількості змінних, називають фазовими траєкторіями системи.

Аналіз поведінки фазової траєкторії (у сенсі її стійкості) показує, що існують випадки, коли всі розв'язки системи зосереджуються зрештою на деякій замкненій підмножині. Така підмножина називається аттрактором (від англ. «to attract» — притягувати).

Атрактор має певну «область притягання» (множину початкових точок). Із часом усі фазові траєкторії, що зародилися у множині початкових точок, тяжіють (намагаються збігтися) саме до цього аттрактора. Рух точки в таких випадках має періодичний характер.

Основні типи атракторів такі:

- стійкі граничні точки;
- стійкі цикли (траєкторія тяжіє до деякої замкненої кривої);
- тори (до поверхні яких наближається траєкторія).

Нехай, наприклад, точка, рухаючись у фазовому просторі, залишає за собою слід, тоді динамічному хаосу відповідає клубок траєкторій, зображений на рис. 6.4.

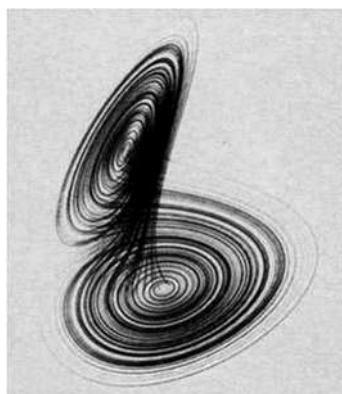


Рис. 6.4. Зображення дивного атрактора у тривимірному фазовому просторі

Для сталих коливань, що відповідають динамічному хаосу, запропоновано назву дивний атрактор. Рух точки на таких атракторах є нестійким, хистким, будь-які дві траєкторії на них завжди розбігаються, мала зміна початкових умов приводить до різних шляхів розвитку. Іншими словами, динаміка систем із дивними атракторами є хаотичною.

Ці атрактори дістали таку назву, бо вони у фазовому просторі справді виглядають незвично, являючи собою ні точку, ні періодичну траєкторію, ні поверхню. Їх порівнюють іноді з поверхнею, що складається з нескінченної множини шарів. А головне полягає в тому, що взятий навмання розв'язок блукатиме в дивному атракторі і через значний проміжок часу пройде досить близько до будь-якої його точки. Тут дуже високий ступінь чутливості до початкових умов.

**Приклад. Розглянемо атрактор Лоренца.** Американський метеоролог Е. Лоренц виявив складне поведження порівняно простої динамічної системи, що складається з трьох звичайних нелінійних диференціальних рівнянь першого порядку й описує конвекцію повітря:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = -\sigma(x + y), \\ \frac{dy}{dt} = -xz + rx - y, \\ \frac{dz}{dt} = xy - bz, \end{cases}$$

де  $\sigma$ ,  $r$ ,  $b$  — деякі параметри.

При певних значеннях параметрів траєкторія системи поводитися настільки химерно, що здавалась випадковою та хаотичною.

Комп'ютерний аналіз системи Лоренца привів до принципового результату: з переходом до режиму динамічного хаосу, тобто неперіодичного руху в детермінованих системах, де майбутнє однозначно визначається минулим, горизонт прогнозування поведження системи стає обмеженим. Річ у тім, що коли ми знову візьмемо дві близькі траєкторії, то вони розбігаються.

Швидкість розбігання визначається так званим показником Ляпунова, і від цієї величини залежить інтервал часу, на який можна подати прогноз. При цьому для кожної системи існує свій горизонт прогнозу.

Унікальною властивістю дивних атракторів є масштабна самоповторюваність. Це означає, що, збільшуючи ділянку атрактора, яка містить нескінченну кількість кривих, переконуємося: атрактор на ній

подібний до великомасштабного подання його частини. Об'єкти, що мають здатність нескінченно повторювати власну структуру на мікрорівні, дістали спеціальну назву — фрактали [3].

#### 6.4. Поняття біфуркації в процесі самоорганізації.

Точки біфуркації. Динамічні системи, як правило, повільно змінюють характер свого поведіння внаслідок незначної зміни внутрішніх або зовнішніх параметрів. Однак можуть існувати такі критичні значення параметрів, при яких система зазнає якісної перебудови і, відповідно, різко змінюється динаміка системи, наприклад втрачається її стійкість. Такі критичні значення параметрів називаються точками біфуркації.

Втрата стійкості відбувається, як правило, переходом від точки стійкості до стійкого циклу (м'яка втрата стійкості), виходом траєкторії зі стійкого стану (жорстка втрата стійкості), народженням циклів із подвоєним періодом тощо. З подальшою зміною параметрів можливе виникнення у фазовому просторі таких топологічних структур, як тор, а далі — дивних атракторів, тобто хаотичних процесів.

Поведіння всіх систем, що самоорганізуються, у точках біфуркації характеризується загальними закономірностями. Розглянемо найважливіші з них.

Точки біфуркації часто провокуються зміною управляючих параметрів або підсистеми управління, що веде систему до нового стану.

Потенційних траєкторій розвитку системи багато, і тому точно спрогнозувати, до якого стану перейде система після проходження точки біфуркації, неможливо. Це пояснюється тим, що вплив середовища має випадковий характер.

Вибір траєкторії розвитку може бути також пов'язаний з життєздатністю і стійким типом поведінки системи. Відповідно до принципу стійкості серед можливих форм розвитку реалізуються лише стійкі, а хисткі якщо й виникають, то швидко руйнуються.

Підвищення розмірності та складності системи спричинюється до збільшення кількості станів, за яких може відбуватися стрибок (катастрофа), і кількості можливих шляхів розвитку, тобто чим різноманітніші елементи системи і складніші її зв'язки, тим вона хиткіша.

Чим більше система нерівноважна, тим більшу кількість можливих шляхів розвитку вона може вибрати в точці біфуркації.

Два близькі стани можуть породити зовсім різні траєкторії розвитку.

Однакові траєкторії розвитку можуть реалізовуватися неодноразово. Наприклад, серед соціальних систем є суспільства, що багаторазово обирали тоталітарні сценарії розвитку.

Часова межа катастрофи визначається «принципом максимального зволікання»: система робить стрибок тільки тоді, коли в неї немає іншого вибору.

У результаті розгалуження (біфуркації) виникають граничні цикли — періодичні траєкторії у фазовому просторі, кількість яких тим більша, чим більш структурно хисткою є система.

Катастрофа змінює організованість системи, причому не завжди в бік збільшення.

Отже, у процесі руху від однієї точки біфуркації до іншої відбувається розвиток системи. У кожній точці біфуркації система вибирає шлях розвитку, траєкторію свого руху.

У точці біфуркації відбувається катастрофа — перехід системи від області притягання одного атрактора до іншого. Як атрактор може виступати і стан рівноваги, і граничний цикл, і дивний атрактор (хаос). Систему притягає один із атракторів і вона в точці біфуркації може стати хаотичною і зруйнуватися, перейти до стану рівноваги або вибрати шлях формування нової впорядкованості.

Якщо система притягається станом рівноваги, вона стає закритою і до чергової точки біфуркації живе за законами, властивими закритим системам. Якщо хаос, породжений точкою біфуркації, затягнеться, стане можливим руйнування системи, внаслідок чого її компоненти рано чи пізно ввійдуть як складові до іншої системи і притягатимуться вже її атракторами. Якщо, нарешті, як у третьому випадку, система притягається яким-небудь атрактором відкритості, то формується нова дисипативна структура — новий тип динамічного стану системи, за допомогою якого вона пристосовується до умов навколишнього середовища, що змінилися [3].

Розгляньте вище поняття атрактора допомагає уявити процес пристосування системи до мінливих умов зовнішнього середовища в процесі самоорганізації. Саме процес асимптотичного наближення до певного атрактора можна вважати еволюційним, тому що змінності у внутрішній побудові системи відбуваються поступово, а потім, при досягненні певного атрактора, стан системи взагалі стає майже стійким. Але з часом будь-який стаціонарний стан системи знову входить у суперечку з умовами зовнішнього середовища, що змінилося і тоді темпи внутрішнього розвитку системи відстають від об'єктивних вимог, результатом чого підвищується нестійкий стан системи і виникає потреба залишити стан діючого атрактора та почати рухатися в напрямку іншого атрактора. В такі моменти еволюційний хід розвитку системи змінюється і потрібен більш рішучий крок у процесі оновлення системи. Розвиток процесів, які виявляють властивість роздвоєння при настанні деяких зовнішніх умов, прийнято вивчати з позицій теорії біфуркацій або «катастроф» (від лат. bifurcus – роздвоєний). Самі моменти переходу від одного стаціонарного стану системи до іншого називають точками біфуркації, а сам процес змін слід вважати біфуркаційним. Відповідно, у діяльності підприємства в мінливому зовнішньому середовищі спостерігаємо два типи розвитку: еволюційний і біфуркаційний, які не виключають один одного, а відображають різні стадії нестійкості системи в міру наростання впливів середовища, що збурюють систему. Відповідно, якщо застосувати поняття біфуркації для діяльності підприємств, то виникає доцільність у формуванні поняття «організаційної біфуркації» як стану, який вимагає відповідної реорганізації діяльності підприємства, як альтернативи розвитку організаційної кризи. Відомо, що процес чергової реорганізації потребує певного часу, так званої тривалості перехідного періоду  $T_{пер}$ . Виходить, момент здійснення організаційного перетворення повинен випереджати той момент, коли уявлення кризи, що відбулася стає зрозумілим. Відштовхуючись від моменту настання кризи, такою точкою слід вважати момент, який передує точці кризи на тривалість перехідного періоду. Покажемо схемою на рис. 6.5 визначення зворотним шляхом точки організаційної біфуркації.

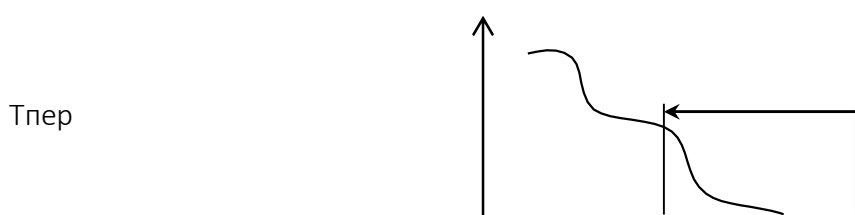


Рис. 6.5. Визначення точки організаційної біфуркації (ТБ) діяльності підприємства відносно моменту настання організаційної кризи (ОК)

Обґрунтуванням того, що саме точку ТБ слід вважати точкою біфуркації є те, пропуск даного моменту реорганізації неминуче призведе до організаційної кризи, то саме дану точку слід вважати точкою біфуркації, або вибору однієї з двох альтернатив:

- своєчасного організаційного перетворення, яке запобігає настанню організаційної кризи;
- пропуску відповідного моменту організаційного перетворення, неминучим наслідком чого є подальше нагромадження неузгодженості між діючою організацією та зміненими умовами зовнішнього середовища.

У статті автора О. В. Хитра під назвою «Роль біфуркацій і самоорганізації у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств» визначено зміст категорій «біфуркація», «біфуркаційний перехід», «біфуркаційний механізм». Розглянуто приклади точок біфуркацій, через які проходить розвиток підприємства у міжнародному бізнес-середовищі. Доведено доцільність застосування концепції самоорганізації у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю. Ключові слова, які використовуються: атрактор, біфуркація, зовнішньоекономічна діяльність, самоорганізація, синергетика, флуктуація [5].

Науковець визначила схематично основні стадії процесу самоорганізації (рис. 6.6).

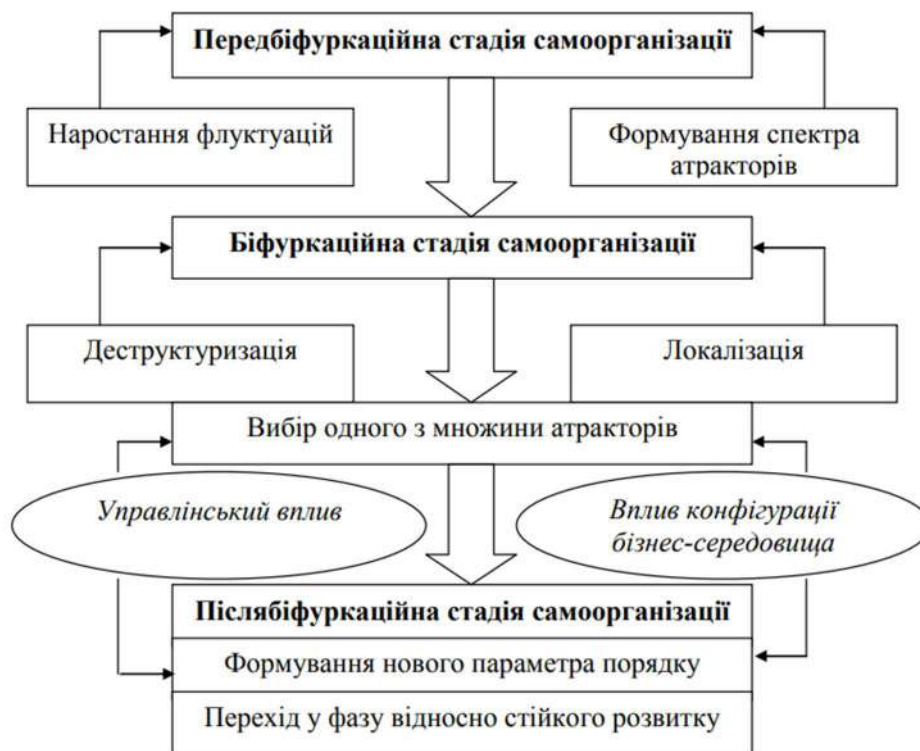


Рис. 6.6. Основні стадії процесу самоорганізації [ 4 ].

### 6.5. Фрактали, детермінований хаос.

Фрактали. Властивість об'єктів виглядати в кожному як завгодно малому масштабі приблизно однаково називають масштабною інваріантністю, а множини, що мають цю властивість, — фракталами (від англ. «fractal» — дробовий, неповний, частковий). Фрактали — це геометричні об'єкти з так званою дробовою розмірністю. Дивний атрактор Лоренца — один із таких фракталів.

Часто вважають, що розмірність об'єкта (тіла, поверхні, чи кривої) є його внутрішньою характеристикою. Але засновник фрактальної геометрії Б. Мандельброт звернув увагу на те, що розмірність об'єкта може залежати від спостерігача, точніше від зв'язку об'єкта із зовнішнім світом.

Приклад. Уявімо, що ми розглядаємо клубок ниток. Коли відстань, що відокремлює нас від клубка, досить велика, ми бачимо клубок як точку, позбавлену будь-якої внутрішньої структури, тобто геометричний об'єкт з евклідовою (інтуїтивно сприйманою) розмірністю 0.

Наблизившись до клубка на деяку відстань, ми бачитимемо його як плоский диск, тобто як геометричний об'єкт розмірності 2. Наблизившись до клубка ще на кілька кроків, ми побачимо його у вигляді кульки, але не зможемо розрізнити окремі нитки — клубок стане геометричним об'єктом розмірності 3. З подальшим наближенням до клубка ми побачимо, що він складається з ниток, тобто евклідова розмірність клубка стане такою, що дорівнює 1. Нарешті, якби наші очі розрізняли окремі атоми, то, проникнувши всередину нитки, ми побачили б окремі точки — клубок розсипався б на атоми, став геометричним об'єктом розмірності 0.

Процес побудови фракталу ілюструє рис. 6.7.

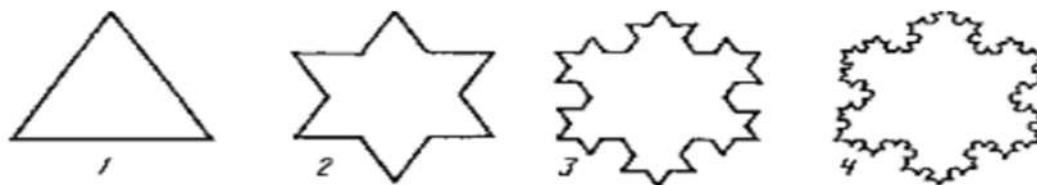


Рис. 6.7. Приклад побудови фракталу — крижинки Коха

Мандельброт запропонував за міру «нерегулярності» (зрізаності, звивистості) взяти розмірність Безиковича—Хаусдорфа. Ця розмірність завжди не менша за евклідову і збігається з нею для регулярних геометричних об'єктів (кривих, поверхонь і тіл, досліджуваних у евклідовій геометрії).

Розглянемо ідею, яку покладено в основу обчислення зазначеної розмірності. Поділимо відрізок прямої на  $N$  рівних частин. Тоді кожну частину можна вважати копією всього відрізка, зменшеною в  $r$  раз. Очевидно, що  $N$  та  $r$  пов'язані між собою співвідношенням  $Nr = 1$ .

Якщо квадрат розбити на  $N$  рівних квадратів з площею, у  $1/r^2$  раз меншою за його площу, то аналогічне співвідношення запишеться у вигляді  $Nr^2 = 1$ . А коли куб розбити на  $N$  рівних кубів, об'єм яких у  $1/r^3$  раз менший за його об'єм, то відповідне співвідношення набере вигляду  $Nr^3 = 1$ . У загальному випадку можемо записати:

$$Nr^d = 1, \quad (6.1)$$

де:

$d$  — розмірність об'єкта;

$N$  — кількість рівних підоб'єктів, на яку поділено вихідний об'єкт з коефіцієнтом подібності  $r$ .

Якщо деякий вихідний об'єкт (множину) можна розбити на  $N$  неперетинних підоб'єктів (підмножин), утворених масштабуванням оригіналу з коефіцієнтом подібності  $r$ , і  $d$  буде дробовим числом, то такий об'єкт (множину) називають самоподібним фракталом, а величину  $d$  — фрактальною розмірністю, явний вигляд якої знаходимо логарифмуванням обох частин виразу (6.1):

$$d = \frac{\log N(r)}{\log 1/r} \quad (6.2)$$

Різниця між розмірністю Безиковича—Хаусдорфа та Евкліда — «надлишок розмірності» — може бути мірою відмінності геометричних образів від регулярних.

Наприклад, плоска траєкторія руху броунівської частинки має розмірність, більшу від 1, але менше від 2: ця траєкторія вже не звичайна гладка крива, але ще не плоска фігура. Розмірність Безиковича—Хаусдорфа дивного атрактора Лоренца більша за 2, але менша за 3: атрактор Лоренца вже не гладка поверхня, але ще не об'ємне тіло.

Багато природних об'єктів є фракталами (наприклад, берегові смуги, хмари, крижинки, дерева, скелі, нервова та кровоносна системи тварин і людини і т. ін.). На перший погляд може здатися, що теорія фракталів має суто теоретичну цінність і зовсім не стосується дослідження реальних економічних об'єктів. Проте насправді часові ряди багатьох фінансово-економічних показників (валютних курсів, курсів акцій) мають фрактальну структуру, і тому з метою їх дослідження можна використовувати апарат фрактального аналізу, зокрема R/S аналіз, який базується на обчисленні статистики Херста, що є мірою випадковості часового ряду (див. наступну тему) [3].

Часто вважають, що розмірність об'єкта (тіла, поверхні, чи кривої) є його внутрішньою характеристикою. Але засновник фрактальної геометрії Б. Мандельброт звернув увагу на те, що розмірність об'єкта може залежати від спостерігача, точніше від зв'язку об'єкта із зовнішнім світом [3].

Фракталами називаються об'єкти, що мають властивість самоподібнюватися. Це означає, що малий фрагмент структури такого об'єкта уподібнений іншому, більшому фрагменту або навіть структурі в цілому. Властивість фрактальності має аналоги у глибинах філософської думки, а саме у філософських уявленнях про монадність елементів світу. Кожна монада, за Лейбніцом, віддзеркалює властивості світу в цілому. Типові фрактальні об'єкти – хмари або берегова лінія; їх малюнок схожий і повторюється в різних масштабах [6].

#### 6.6. Основні положення синергетичної концепції самоорганізації.

Синергетика як загальнонаукова теорія досліджує процеси, закони самоорганізації систем будь-якої природи. Вона виникла на основі результатів досліджень в різних галузях науки, які переконливо показали, по-перше, що процеси самоорганізації властиві для всіх нерівноважних, відкритих систем; по-друге, процеси самоорганізації в системах різної природи підлягають однаковим законам і принципам. В науковий обіг термін «синергетика» запровадив Герман Хакен (1969 р.), який довів, що існує подібність в процесах взаємодії (самоорганізації) елементів, що належать до абсолютно різних якостей. Відповідно до цього синергетика спирається на подібність формалізованого опису (математичних моделей) процесів самовпорядкування систем, незважаючи на якісну відмінність між ними. Синергізм (в перекладі з грецької — співробітництво, співдружність) — це явище, в якому загальний результат процесу якісно перевершує суму часткових ефектів, що складають цей процес. Таке якісне перевершення відбувається за рахунок несумативного, а органічного, інтегративного поєднання властивостей взаємодіючих елементів. Така взаємодія зумовлює, зокрема, властивість емерджентності.

Синергетика шукає відповідь на питання, як просте переростає в складне, як у цьому складному народжуються якісно нові (емерджентні) властивості та сили. Синергетика сформулювала такі ознаки процесів самоорганізації:

- гомеостатичність;
- ієрархічність;
- нелінійність;
- нестійкість;
- незамкненість;
- динамічна ієрархічність.

Процеси самоорганізації, безумовно, є досить поширеними, але вони є не абсолютними, а можуть відбуватися за наявності таких неодмінних умов:

1. Самоорганізація може відбуватися в системах, які володіють ознаками відкритості, нелінійністю розвитку, мають зворотні зв'язки Загалом — це складні системи.
2. Система має бути в стані нестійкої рівноваги, яка характеризується наявністю певних фаз, перехідних етапів, біфуркації. В протилежному випадку відпадає сама доцільність самоорганізації.
3. В системі мають існувати механізми відбору, які дають змогу «відкинути» шкідливі та «залишити» корисні для системи елементи, зв'язки, функції [2, С.54-55].

В економічній теорії розроблено різні концепції структурно-функціонального управління. Спільним для них є кібернетичний підхід до управління економічною системою, в якій виокремлюються такі структурні компоненти, як входи та виходи, пристрій (орган) управління, об'єкт управління. На вхід системи подаються матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. На виході системи дістаємо кінцевий продукт (товари та послуги), що перебуває у функціональній залежності від вхідних параметрів.

З погляду кібернетики процес управління складними системами полягає у здійсненні керуючих впливів системи управління на керовані підсистеми для досягнення оптимального функціонування об'єкта в цілому. Оптимальне управління настає за умови, що система перебуває у стійкому стані гомеостатичної рівноваги. У цьому стані вона досягає максимуму своєї ефективності, найбільш продуктивного режиму економічного зростання.

Тому головне завдання кібернетичного управління великими економічними системами полягає в пошуку та реалізації таких керуючих впливів, які за наявності зовнішніх і внутрішніх збурень забезпечать гомеостатичний режим функціонування та розвитку системи.

Методологія управління економічними об'єктами у своїх загальних положеннях ґрунтується на системних принципах теорії автоматичного регулювання (див. попередній розділ). Автоматичне управління (авторегуляція) є способом самоорганізації, який характеризується здатністю складних систем відновлювати та зберігати нормальний функціональний стан чи самостійно вибирати новий, більш бажаний стан та переходити в нього.

Отже, авторегуляція приводить до підвищення організованості нерівноважних систем у результаті вибору оптимальних станів на шляху до свого вдосконалення. Це наочно виявляється в живих системах управління, в яких зростання стійкості та адаптованості до зовнішнього середовища (за рахунок гомеостатичних механізмів) нерозривно пов'язане зі зростанням їхньої організованості (тобто зі зниженням ентропії).

На відміну від кібернетичного підходу в синергетиці вважається, що визначальною умовою для забезпечення оптимального поведіння складних економічних систем є саме наявність нерівноважних станів та процесів самоорганізації. Нерівновага дає змогу здійснювати вільний вибір варіанта подальшого розвитку з цілого спектра можливих напрямків. Якщо рівноважний стан є необхідною умовою для стаціонарного існування економічних систем, то нерівноважний стан являє собою момент переходу до якісно нового стану, в якому економічна система може здобути більш високий рівень організації та продуктивності.

Тільки тоді, коли економічна система втрачає функціональну стійкість, виникають самоорганізаційні процеси формування нових ефективних структур. В нових умовах функціонування економічна система проходить свої рівноважні стани як проміжні етапи на траєкторіях нерівноважної

самоорганізації. Ідеться про те, що в періоди нестабільності можуть спонтанно виникати паралельні неформальні структури, наприклад відпрацьовані схеми ухилення від податків, спрямування фінансових потоків в офшорні зони, неплатежі постачальникам, бартерні схеми розрахунків, виплати заробітної платні «чорною» готівкою тощо. За певних умов вони можуть бути досить стійкими, що свідчить про стихійний вихід системи на не оптимальну щодо економічної ефективності траєкторію розвитку.

З погляду синергетики неефективне управління соціально-економічними системами полягає в нав'язуванні системі такого поведіння, яке їй не властиве. Згідно із синергетичною концепцією більш ефективним буде так зване, «м'яке» управління (на відміну від «жорсткого», програмного).

М'яке управління — це управління за допомогою незначних, але належних резонансних впливів, які мають відповідати власним внутрішнім тенденціям розвитку системи. Головна мета такого управління полягає в тому, щоб завдяки незначному резонансному впливу «підштовхнути систему» до одного із її власних сприятливих шляхів розвитку. Своєчасні резонансні впливи можуть виявити значні, потужні внутрішні резерви системи.

Синергетичне управління базується на таких положеннях:

- існують спектри можливих майбутніх станів, і тому завдання управління полягає у виборі найкращого з доступних варіантів;
- хоча шляхів розвитку може бути багато, але їх кількість скінченна;
- у процесі управління необхідно враховувати не тільки стан зовнішнього середовища, а й власні тенденції еволюції системи;
- головним є не сила (інтенсивність, тривалість) управлінського впливу, а його правильна топологія (просторова та часова) і узгодженість із власними тенденціями розвитку системи.

122

Таким чином, сутність синергетичного підходу до ефективного управління системою полягає в тому, що він орієнтований не на зовнішні властивості, не на цілі та сподівання суб'єкта управлінської діяльності, а на внутрішні властивості системи, її власні закони еволюції та самоорганізації. При цьому увага приділяється погодженості управлінського впливу із власними тенденціями динаміки системи.

Синергетичний підхід до управління орієнтований на пізнання закономірностей самої системи та процесів її самоорганізації. Незначний, але погоджений резонансний вплив в точках біфуркації може призвести до суттєвих змін у траєкторії руху (поводженні) системи [3].

Сучасним етапом розвитку ідей кібернетики, загальної теорії систем та системного аналізу можна вважати науковий напрям, відомий як синергетика (грец. «synergeia», «synergetikos» — такий, що діє спільно, спільний, сприяння, співробітництво). Цю назву запропонував професор Штутгартського університету Герман Хакен, якого вважають засновником синергетики. Зазначений термін акцентує увагу на узгодженості, взаємодії частин системи у процесі утворення її структури як єдиного цілого.

Поряд із терміном синергетика часто використовують терміни теорія складності (complexity theory), теорія динамічних (складних) систем (dynamic (complex) system theory), теорія хаосу (chaos theory), нелінійна динаміка (nonlinear dynamic) або більш загальний — нелінійна наука (nonlinear science), увиразнюючи при цьому принципову нелінійність, нерівноважність, складність досліджуваних явищ. Фундаментальні результати в цій галузі здобули Г. Хакен, І. Пригожин, Б. Мандельброт, М. Мойсєєв, С. Курдюмов, Г. Малинецький, О. Самарський, О. Тихонов, Р. Том та інші. Надалі послугувуватимемося термінами «синергетика», «нелінійна динаміка», «теорія складних систем».



Синергетика вивчає складні системи, які містять багато підсистем різної природи, маючи на меті виявити, в який спосіб взаємодія таких підсистем приводить до виникнення нових стійких просторових, часових чи просторово-часових структур або режимів функціонування, а також досліджує характерні масштаби й швидкості перехідних процесів.

Синергетика акцентує увагу на явищах, що виникають завдяки спільній дії кількох (багатьох) факторів, кожний з яких окремо до цього явища не приводить. Синергетику часто визначають як науку про самоорганізацію.

Під самоорганізацією розуміють мимовільне, спонтанне самоускладнення форми (у загальнішому випадку — структури системи та законів її функціонування) унаслідок повільної та плавної зміни її параметрів. Іншими словами, самоорганізація — це утворення впорядкованих структур із хаосу. Отже, синергетика являє собою нову узагальнювальну науку, що вивчає основні закони самоорганізації складних систем.

Винятково важливим етапом у розвитку нового, нелінійного способу мислення було виникнення та уточнення поняття патерну (наближено можна перекласти як шаблон, зразок). Засновник тектології (в якій було закладено основні кібернетичні принципи та ідеї ще на початку ХХ ст.) О. Богданов першим спробував об'єднати поняття організації, патерну та складності в послідовну теорію систем. Кібернетика зосередилась на патернах зв'язку та управління — зокрема на патернах кругової причинності, на яких ґрунтується концепція зворотного зв'язку; завдяки цьому в кібернетиці вперше було чітко розмежовано патерн організації системи та її фізичну структуру.

За останні тридцять років було знайдено та проаналізовано недостатні «елементи» — концепцію самоорганізації (синергетика) та нову математику складних систем. Нова математика складних систем є, по суті, математикою візуальних патернів — дивних атракторів, фазових портретів, фракталів тощо, які аналізуються в контексті топологічної структури, вперше розробленої А. Пуанкаре.

Синергетика та кібернетика як міждисциплінарні наукові напрямки мають багато спільного. Системи, що є предметом їх вивчення, можуть бути різної природи (хімічні, фізичні, біологічні, економічні, соціальні тощо). Зрозуміло, що ці системи змістовно вивчаються багатьма іншими спеціальними науками. Кожна з них досліджує певну множину об'єктів своїми, тільки їй притаманними методами, формуючи результати «власною» мовою опису. Але через наявну диференціацію науки досягнення однієї з її галузей часто стають важкозрозумілими або й недоступними для фахівців з інших наукових напрямків. Тим часом синергетика та кібернетика абстрагуються від специфічної природи систем, намагаючись описувати їх функціонування (еволюцію) універсальною мовою. Це досягається відшуканням ізоморфізму різних досліджуваних специфічними засобами багатьох наук явищ, які можна, проте, описати однаковими (однотипними) моделями. Отже, виявляючи єдину модель, спільну для зазначених явищ, синергетика та кібернетика переносять результати однієї галузі науки в інші.

Але між синергетикою та кібернетикою існують і певні відмінності. Кібернетика та різноманітні напрямки загальної теорії систем вивчають процеси підтримання рівноваги (процеси гомеостазису) у системах за рахунок зворотних зв'язків, а також процеси управління такими системами. Кібернетика намагається описувати нелінійні процеси еволюції систем за допомогою лінійних моделей (принаймні на окремих етапах, коли це можливо).

У синергетиці на відміну від кібернетики акцент робиться не на процесах управління та обміну інформацією, а на принципах побудови, організації, розвитку та самоускладнення систем і їхній еволюції.

Синергетика досліджує принципово нерівноважні (такі, що перебувають далеко від стану рівноваги) системи, принципово нелінійні (такі, що за певних умов деякі збурення — внутрішні або зовнішні — можуть привести систему до принципово нових станів, до виникнення нових стійких структур) процеси еволюції систем.

Головні відмінності між синергетикою та кібернетикою разом із системними дослідженнями наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Співвідношення системних досліджень і синергетики

Кібернетика та системні дослідження	Синергетика
1. Акцент робиться на статичності систем, на морфологічному та функціональному опису	1. Акцентується увага на процесах еволюції, розвитку та руйнування систем
2. Велике значення надається впорядкованості, рівновазі, процесам гомеостазису	2. Вважається, що нерівноважні стани, хаос відіграють важливу роль у процесах розвитку та руху систем
3. Вивчаються процеси організації та управління	3. Досліджуються процеси самоорганізації, самоускладнення систем, виникнення «порядку із хаосу»
4. Найчастіше намагаються звести опис систем до лінійних моделей	4. Підкреслюється принципова нелінійність складних систем та неадекватність їх опису лінійними моделями

З погляду синергетики процеси у відкритих нерівноважних системах характеризуються принциповою нелінійністю, присутністю зворотних зв'язків, що зумовлює появу якісно нових можливостей здійснення керуючого впливу на систему.

Синергетика дала змогу по-новому зрозуміти відмінність між випадковими та детермінованими процесами. Довгий час вважалось, що існують лише два класи об'єктів. Перший становлять детерміновані. Якщо відомий аналітичний вигляд закону, за яким вони функціонують, то спрогнозувати їхнє поведіння можна практично на довільний часовий інтервал. До другого класу належать стохастичні об'єкти, поведіння яких описується деяким випадковим процесом (є його реалізацією). Для цього класу процесів неможливо зробити детермінований прогноз, але якщо ми достатньо довго спостерігатимемо за їхнім поведінням, то зможемо знайти відповідні розподіли ймовірності та обчислити статистичні характеристики (середні, дисперсії, інтервали довіри тощо) і спрогнозувати їхнє поведіння в «середньому» з певною ймовірністю.

Але дослідження кількох останніх десятиріч показали, що існує ще один важливий клас об'єктів. Формально вони є детермінованими, тобто якщо ми точно знаємо їхній поточний стан, то можемо спрогнозувати подальше їхнє поведіння, але тільки на доволі обмежений проміжок часу. Навіть як завгодно мала неточність у визначенні поточного стану таких систем призводить з часом до розбігання їхніх можливих траєкторій розвитку. Система починає поводитися хаотично, початкові відхилення з часом нарастають і незначні причини призводять до вельми відчутних наслідків. Такі системи, що дуже чутливі до початкових умов, дістали назву хаотичних.

Отже, підсумовуючи сказане, доходимо висновку, що правила, які визначають поведіння складних систем, істотно відрізняються від тих, за якими функціонують рівноважні системи і які є основою традиційних класичних методів аналізу систем. Тому саме синергетика, яка акцентує увагу на явищах еволюції у відкритих нерівноважних системах, на виникненні порядку із хаосу, явищах самоорганізації, зі

своїм міждисциплінарним арсеналом методів та алгоритмів може стати адекватним інструментом для аналізу складних динамічних процесів, що відбуваються в сучасному суспільстві та економіці.

До основних понять синергетики належать поняття структури, хаосу, еволюції, дисипативної системи, дивного атрактора, точок біфуркації, фракталів [3].

#### 6.7. Процеси самоорганізації. Принципи самоорганізації.

Професор В. Г. Алієв пропонує виділяти три види процесів самоорганізації, а саме:

- 1) процеси, завдяки яким відбувається зародження організації як якісно нової цілісності з деякої сукупності об'єктів;
- 2) процеси, що підтримують певний рівень організації при зміні внутрішніх та зовнішніх умов (чинників, збурень) її функціонування;
- 3) процеси удосконалення та саморозвитку організацій, які здатні накопичувати та використовувати вже набутий досвід [1].

Розглянемо основні синергетичні принципи:

1. Принцип самоорганізації систем. За цим принципом система розглядається як сукупність процесів, у ході яких створюється, підтримується, відтворюється чи вдосконалюється структура системи і які спрямовані на збереження її цілісності. Самоорганізація є атрибутивною властивістю всіх складних відкритих систем, незалежно від їх природи.

2. Додатковим, конкретизуючим стосовно принципу самоорганізації виступає принцип самовідтворення систем. Відповідно до нього збереження власних параметрів складної самоорганізованої системи є її власною проблемою і завданням, оскільки всі її функції в кінцевому рахунку спрямовані на власне відтворення, на стримування росту ентропійних показників та на послаблення наслідків ентропійних процесів – це означає наявність певної антиентропійної тенденції всередині самої системи.

3. Як самоорганізація в цілому, так і самовідтворення системи забезпечуються дією принципу підкорення, згідно з яким кожна систему характеризують її власні змінні, що визначають рамки, формат і специфіку цих процесів. Це так звані параметри порядку. Параметри порядку первісно визначають поведінку системи, але на їх дію в різних умовах накладаються керівні параметри, якими виступають чинники організаційного оточення.

4. Одним із основних синергетичних принципів є й принцип відкритості систем як визначальної умови самоорганізації. Поняття відкритості пов'язане з певним уявленням про відносини системи з оточенням: відкритими вважаються ті системи, які мають можливість вільного багатостороннього обміну реальними та номінальними ресурсами, інформацією, досвідом тощо. Ключова функціональна відмінність між закритими й відкритими системами – в тому, що відкриті системи здатні до зменшення ентропії за рахунок її перенесення в зовнішнє середовище, а в закритих системах внаслідок відсутності такої здатності рівень ентропії може лише зростати. Тому закриті системи, на відміну від відкритих, не

здатні до саморозвитку, лише до самозбереження – але й ця здатність поступово нівелюється через наростання ступеня хаотичності структури.

Варто підкреслити, що в природі абсолютно закритих систем не існує, в соціальному середовищі вони можуть конструюватися штучно, але довго не існують. Будь-яка система, незалежно від початкового рівня її відкритості, рано чи пізно внаслідок зростання ступеня ентропії опиняється в точці критичної нестійкості – і в цей момент для збереження свого існування система стає відкритою (в іншому ж випадку вона саморуйнується).

5. Принцип резонансного впливу допомагає зрозуміти, як ефективно управляти системами, що самоорганізуються. Відповідно до нього, головною виявляється не сила впливу (і далеко не завжди запланований вплив породжує бажаний результат), а його оптимальна топологічна орієнтація: якщо вірно визначити точку впливу та алгоритм поведінки, можна за допомогою слабкої, незначної (але такої, що відповідає структурі самої системи) дії отримати надзвичайно ефективний результат і зекономити при цьому час, зусилля й ресурси.

6. Принцип нестійкості як стану готовності системи до змін і моменту вибору їх напрямку означає, що в точці нестійкої рівноваги система характеризується високою чутливістю до слабких сигналів, від випадкового впливу яких може залежати майбутнє цієї системи. Для яскравого пояснення точки нестійкої рівноваги в синергетиці зазвичай використовується модель маятника. У вільних коливаннях його амплітуда поступово зменшується і врешті-решт зупиняється в найнижчій позиції – це є стан абсолютної рівноваги, для виведення з якого ззовні треба докласти досить багато зусиль. У маятника верхні точки кола характеризуються нестійкої рівновагою, вони ще називаються в синергетиці точками біфуркації.

7. Принцип постійних флуктуацій. Кожна система відчуває, можливо і незначний, але постійний вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, воші спричиняють слабкі відхилення параметрів системи, – так звані флуктуації. Але система стає максимально чутливою до них лише на окремих етапах свого розвитку, а саме – в періоди домінування нестійкості над стійкістю її структури, коли від старого шляху розвитку система вже об'єктивно змушена була відмовитись, а новий лише обирає з ряду можливих альтернатив.

8. Оскільки такі етапи існування системи називаються біфуркаційними, можна сформулювати принцип біфуркації розвитку систем у певні моменти самоорганізації, коли під впливом об'єктивних обставин стара структура системи та шлях її розвитку перестають бути адекватними, система опиняється перед вибором із чисельності варіантів подальшої еволюції, і саме в такі періоди вона стає максимально чутливою навіть до слабких впливів.

9. Отже, із принципом біфуркацій тісно пов'язаний принцип поліваріантності розвитку систем.

10. Основним принципом проходження системою точок біфуркації та формування нового порядку можна вважати принцип динамічної ієрархичності. Він дозволяє описати механізм виникнення параметрів порядку на одному з рівнів, мега- (глобальний), макро- (національний) та мікро- (особистісний), які знаходяться в ієрархичній залежності.

11. Принцип нелінійності. Цей принцип постає певним фундаментом синергетичної методології і радикально відрізняє її від інших, лінійних засобів пізнання. Нелінійність означає можливість неочікуваних

(емерджентних) змін напрямів розгортання процесів в організації. Вибір напрямку або траєкторії розвитку організації ніколи не буде однозначно детермінованим і залежить скоріше від випадкового збігу обставин. Тому в складних нелінійних системах результат не обов'язково пропорційний докладеним зусиллям, а незначними зусиллями можна здійснити значні перетворення.

12. Принцип конструктивності хаосу. Згідно з цим принципом хаос постає не лише руйнуючим, а й творчим началом, конструктивним механізмом еволюції – адже в критичні періоди з хаосу елементів система власними силами утворює нову організацію, переходячи на інший етап розвитку.

13. Основним динамічним показником складної системи, згідно з синергетичними уявленнями, є ентропія, яку визначають як ступінь невпорядкованості системи. Саме від рівня ентропії залежить, в якому стані перебуває система в кожний конкретний момент – організованому чи дезорганізованому, переважно стабільному чи переважно динамічному, на етапі біфуркації, в режимі загострення тощо. Межі допустимого ступеня невпорядкованості структури системи визначає принцип ентропійного коридору.

14. Важливим є також синергетичний принцип необоротності змін, адже він стверджує, що виникнення нових параметрів порядку це подія, яка не має зворотного руху. Елементи, що поєдналися у новій формі кооперації, набувають дещо нових властивостей, аналогічно, і їх роз'єднання призводить до якісних змін структури системи, – тобто вихідний первісний стан повернути неможливо, а процес самоорганізації спрямований виключно вперед. Хоча це «вперед» і не означає «вгору» чи «прогресивно»; це не обов'язково призведе до кращого стану системи.

15. Принцип дії аттракторів. Аттрактори існують на всіх етапах розвитку систем, але саме в біфуркаційні періоди їх дія найсильніша: в цей час певні стійкі привабливі структури стають мікроцентрами, які ніби притягують до себе всю чисельність можливих траєкторій еволюції і навколо яких здійснюється вибудовування нової структури системи. Саме в області тяжіння аттрактора починається набуття динамічною системою стійкості після появи принципово нових характеристик.

16. Перехід від хаотичного стану до певного порядку із виникненням стійких динамічних структур відбувається в результаті когерентної, узгодженої взаємодії елементів цієї системи. Ця закономірність закладена в принципі кооперативних ефектів: якщо елементи системи діють узгоджено в напрямі спільної мети, спостерігається синергетичний ефект – результати їх колективної дії не дорівнюють алгебраїчній сумі результатів дій окремих елементів, а перевищують її.

17. Принцип розвитку в режимі із загостренням розкриває закономірності та умови перебігу надшвидких, лавиноподібних процесів нелінійного самостимульованого росту, а зрозуміти як саме ініціювати розвиток у такому режимі, допомагає зміст вище розкритих принципів самоорганізації, кооперативних ефектів і резонансного впливу.

Таким чином, якщо спробувати максимально деталізувати основу синергетичної методології, в ній можна виділити такі основні принципи: самоорганізації, самовідтворення, резонансного впливу, постійних флуктуацій, біфуркацій, поліваріантності розвитку, нелінійності, конструктивності хаосу, ентропійного коридору, дії аттракторів, кооперативних ефектів, розвитку в режимі із загостренням [1].

Список використаних джерел:

1. Терещенко Т. В. Теорія організації : навчальний посібник. Хмельницький, 2015. URL : [https://pidru4niki.com/83604/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](https://pidru4niki.com/83604/menedzhment/teoriya_organizatsiyi)
2. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем. 2010. 129 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_1142\\_42884991.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_1142_42884991.pdf)
3. Шарапов О. Д., Дербенцев В. Д., Семьонов Д. Є. Економічна кібернетика : навчальний посібник. Київ. КНЕУ. 2004. 231 с. URL : <https://buklib.net/books/21911/>
4. Атрактор. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80>
5. Хитра О. В. Роль біфуркацій і самоорганізації у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. «Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації». Вінниця. 2012. Ч. 1. С. 242-250. URL: <http://elar.khmn.edu.ua/bitstream/123456789/2137/1/Khytra.pdf>
6. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації : підручник. Львів : Новий Світ, 2000, 2013. 175 с. URL : <https://kerivnyk.info/teoriya-organizacii6>




## Приклад

1. Самоорганізація може виявлятися у вигляді таких процесів:
  - самозародження (самовиникнення) системи, як утворення якісно нової цілісності на основі певної сукупності об'єктів певного (нижчого) рівня (наприклад, генезис багатоклітинного організму з декількох одноклітинних або утворення виробничого комбінату шляхом технологічного та організаційного об'єднання декількох споріднених підприємств);
  - процеси, що утримують певний стан та організацію системи в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища (наприклад життя мурашника); ці процеси доцільно називати саморегуляцією, яка, з одного боку, не дозволяє системі вийти із існуючого (заданого) стану, але з іншого — не виводить її на якісно вищий рівень;
  - процеси самовдосконалення і саморозвитку системи, які завдяки накопиченню та використанню внутрішнього потенціалу та досвіду цілеспрямовано переводять систему до якісно вищого стану (структурного, функціонального, організаційного), який посилює стійкість та ефективність функціонування (Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем. 2010. 129 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_1142\\_42884991.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_1142_42884991.pdf)).


Geoff Boeing, PhD candidate, urban planning at UC Berkeley в своїй статті пише: «Майже всі нетривіальні системи реального світу є нелінійними динамічними системами. Хаос описує певні нелінійні динамічні системи, які мають дуже чутливу залежність від початкових умов. Хаотичні системи завжди є детермінованими і можуть бути дуже простими, але вони створюють абсолютно непередбачувану та розбіжну поведінку. Системи нелінійних рівнянь важко розв'язати аналітично, тому вчені значною мірою покладаються на візуальні та якісні підходи для виявлення й аналізу динаміки нелінійності. Дійсно, небагато галузей так сильно використовували методи візуалізації для своїх основоположних інновацій: від дивних атракторів до біфуркаційних діаграм, павутинних графіків, фазових діаграм і вбудовування. Незважаючи на те, що соціальні науки все більше вивчають ці типи систем, основні концепції залишаються туманними або вільно прийнятими. У статті, з якою пропонуємо познайомитись поставлено три цілі. По-перше, вона аргументує кілька методів візуалізації для критичного аналізу та розуміння поведінки нелінійних динамічних систем. По-друге, вона використовує ці візуалізації для ознайомлення з основами нелінійної динаміки, хаосу, фракталів, самоподібності та меж передбачення. Нарешті, вона представляє Pyntical, пакет Python з відкритим кодом для легкої візуалізації та дослідження поведінки нелінійних динамічних систем» (Boeing G. Visual Analysis of Nonlinear Dynamical Systems:

Chaos, Fractals, Self-Similarity and the Limits of Prediction. *Systems*. 2016. 4 (4), 37. URL : <https://doi.org/10.3390/systems4040037>).

2. Відео про можливості самоорганізації команд (на взаємодію), англійською мовою (Collaboration. Youtube. SCRUMstudy. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=D3X0DZRO538> ).
3. Всю правду про самокеровані команди ви можете дізнатись у наступному відео, англійська мова (The truth about self-managing teams. Youtube. The Elkadeo Way. URL : [https://www.youtube.com/watch?v=ddZc4kDn -I&ab\\_channel=TheElkadeoWay](https://www.youtube.com/watch?v=ddZc4kDn -I&ab_channel=TheElkadeoWay) ) за посиланням:

	<h2>Питання для самоконтролю</h2>
---	-----------------------------------

1. Опишіть передумови для виникнення теорії самоорганізації.
2. На якій підставі розрізняють самоорганізацію і організацію при аналізі складних явищ?
3. Які ключові ідеї характеризують синергетику як нову наукову парадигму?
4. Розкрийте сутність понять «аттрактор», «біфуркація», «фрактал» і «детермінований хаос».
5. Що можна вважати відмінною особливістю самоорганізації?
6. У чому полягають гнучкість орієнтації і гнучкість реалізації організаційних процесів?
7. Якими факторами забезпечується виробнича гнучкість?
8. Назвіть основні функціональні ознаки гнучкості.
9. Що вважається основною властивістю організації як системного явища?
10. Опишіть три типи стійкості організації.
11. Які є види процесів самоорганізації системи ?
12. Яка роль біфуркації в розвитку системи?
13. Що означає хаос в системному розумінні?
14. У чому сутність синергетики?
15. Назвіть ознаки процесів самоорганізації.
16. Які умови необхідні для процесів самоорганізації?

	<h2>Практичне завдання</h2>
---	-----------------------------

*Завдання (ознайомча вправа) 6.1:* ознайомлення з поняттями теми «Самоорганізація» та визначення розповсюдженості цих понять у різних сферах застосування і безпосередньо в дослідженнях.  
Основні поняття за темою:

Закон синергії	потенціал і можливості організації як єдиного цілого перевищує суму потенціалу і можливостей її окремих елементів, що зумовлено їх взаємною підтримкою і доповненням та ін.
Ентропія	міра невизначеності випадкової величини.
Самоорганізація	ґрунтовний процес природи, що лежить в основі спостережуваного розвитку від менш складних до більш складних і впорядкованих форм організації
Антиентропійна спрямованість самоорганізації	головною особливістю якого відзначається осмислення протиріч між другим законом термодинаміки і явищами життя, а також деякими більш простими «дивними» явищами, які свідчать про дійсне існування оборотності процесів, що призводить до відкриття явища самоорганізації
Другий закон термодинаміки	у ізольованій системі ентропія залишається або незмінною, або зростає, досягаючи максимуму при встановленні термодинамічної рівноваги (закон зростання ентропії)

Сутнісний зміст синергетики	завданням є вивчення природних явищ і процесів на основі принципів самоорганізації систем
Атрактор	означає деяку сукупність умов, при яких вибір шляхів еволюції різних систем відбувається по напрямках, що сходяться траєкторіях і в кінцевому підсумку як би притягається до однієї точки.
Біфуркація	термін походить від лат. bifurcus - роздвоєний і вживається в широкому сенсі для позначення всляких якісних перебудов або метаморфоз різних об'єктів при зміні параметрів, від яких вони залежать.
Фрактал	(лат. fractus - подрібнений, дробовий) - нерегулярна, самоподібна структура. В широкому розумінні фрактал означає фігуру, малі частини якої в довільному збільшенні є подібними до неї самої. Термін фрактал увів 1975 року Бенуа Мандельброт.
Детермінований хаос (динамічний хаос)	явище в теорії динамічних систем, при якому поведінка нелінійної системи виглядає випадковим, незважаючи на те, що воно визначається детерміністичними законами. Хаотична поведінка детерміністичної системи, яка проявляється через надзвичайно високу чутливість до початкових умов.
Процеси самоорганізації	емпіричні узагальнення, питання про походження основоположних правил, що лежать поза межами раціоналізму, як і питання про народження Всесвіту.
Принципи самоорганізації	основні положення, оригінальні елементи в визначенні процесу самоорганізації
Принцип від'ємного зворотного зв'язку	вид зворотного зв'язку, при якому зміна вихідного сигналу системи призводить до такої зміни вхідного сигналу, яке протидіє початковій зміні. Негативний зворотний зв'язок робить систему стійкішою до випадкової зміни параметрів.
Принцип позитивного зворотного зв'язку	тип зворотного зв'язку, який призводить до того, що система у відповідь на збурення діє таким чином, що збільшує величину цього збурення. Позитивний зворотний зв'язок прискорює реакцію системи на зміну вхідного сигналу, тому його використовують у певних ситуаціях, коли потрібна швидка реакція у відповідь на зміну зовнішніх параметрів. У той же час позитивний зворотний зв'язок приводить до нестійкості і виникнення якісно нових систем.

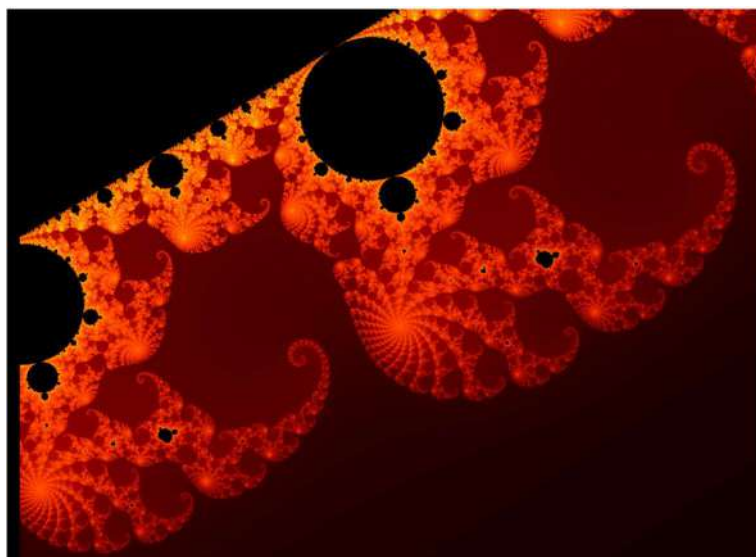


Рис. 6.8 Границя множини Мандельброта є відомим прикладом фракталу

Джерело: Фрактал. *Вікіпедія* : вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BB#/media/%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BB:Mandelpart2.jpg>

У статті, яка надається до розгляду (Портілло Г. Фрактали. Метеорологія en червоний : сайт. URL : <https://www.meteorologiaenred.com/uk/fractales.html> ) можна дізнатись все, що потрібно знати про фрактали, їх характеристики та важливість. Матеріал не тільки цікавий, ще і видовищний.

*Контрольні завдання:*

Варіант 6.1.

Які, на ваш погляд, параметри порядку визначають функціонування світової економіки, економічних систем розвинених країн та країн із перехідною економікою, фінансових, товарних, фондових ринків?

Варіант 6.2.

Проаналізуйте параметри порядку для економіки України в цілому, для окремих секторів та галузей. Які з цих параметрів можна використовувати як параметри управління?

Варіант 6.3.

Що спільного і відмінного мають кібернетичний та синергетичний підходи до управління? У чому полягає сутність синергетичного підходу до управління економічними системами?

Контрольні запитання:

1. Дайте визначення поняттю закону синергії.
2. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи.
3. Сутність синергетичної концепції самоорганізації.
3. Поняття процесів самоорганізації.
4. Поняття принципів самоорганізації.
5. Визначення від'ємного зворотнього зв'язку.
6. Визначення позитивного зворотнього зв'язку.
7. Сутність поняття «гнучкість організації» та її види.
8. Сутність поняття «сталість організації» та її типи.

<b>!</b>	Тест
----------	------

**1. Основною особливістю процесу самоорганізації є:**

- а) зростання ентропії при мимовільних процесах в системах;
- б) самоускладнення системи;
- в) здатність до еволюційного розвитку організації;
- г) його антиентропійна спрямованість.

**2. Синергетику як нову парадигму можна охарактеризувати поєднанням таких ключових ідей:**

- а) ціннісна орієнтованість, ієрархічність, динамічність системи;
- б) цілеспрямованість, адаптивність, конкретність системи;
- в) нелінійність, самоорганізація, відкритість системи;
- г) саморегуляція, організаційний порядок, функціональність системи.

**3. Синергетична концепція організації передбачає, що поведінка системи:**

- а) характеризується спонтанністю;
- б) є строго детермінованою;
- в) залежить від зовнішніх впливів;
- г) концепція не розглядає поведінку системи.

**4. Якщо система потрапляє в конус аттрактора, вона:**

- а) еволюціонує до цього відносно стійкого стану;
- б) переходить до нового етапу розвитку;
- в) набуває непередбачуваних властивостей;
- г) саморуйнується.

**5. Фракталами називаються об'єкти:**

- а) що володіють властивістю самоподібності;
- б) що володіють властивістю самовідтворення;
- в) тотожні об'єкти у різних системах;
- г) протилежні об'єкти в одній системі.

**6. У точках біфуркації поведінка системи стає:**

- а) більш стійкою;
- б) керованою;
- в) нестійкою;
- г) не змінюється.

**7. Основною характеристикою самоорганізації системи є:**

- а) її не оберненість;
- б) можливість змінності процесів розвитку у будь-який момент;
- в) хвилеподібний розвиток змін;
- г) відсутність впливу зовнішніх факторів на розвиток.

**8. Гнучкість організаційного процесу означає:**

- а) зміну головних цілей організації залежно від зовнішніх збурень;
- б) здатність до оперативних змін;
- в) зміну встановлених орієнтирів розвитку організації;
- г) нехтування відхиленнями від пріоритетів розвитку.

**9. Істотною ознакою функціональної гнучкості є:**

- а) ієрархічна побудова організації;
- б) адаптивність управління;
- в) стиль керівництва;
- г) відсутність впливу зовнішніх факторів на розвиток організації.

**10. Здатність системи повертатися в рівноважний стан після впливу внутрішніх і зовнішніх збурень називається:**

- а) гнучкістю системи;
- б) стійкістю системи;
- в) спонтанністю системи;
- г) адаптивністю системи.

## Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації



### Поняття

Внутрішнє середовище – будова організації: її структура, характеристики елементів та зв'язків між ними.

Внутрішнє середовище організації – це все те, що знаходиться всередині організації, сформоване матеріально-технологічною, фінансово-економічною та соціально-психологічною підсистемами. Інтегруючу та спрямовуючу роль у процесі їх функціонування та розвитку відіграє управлінська підсистема.

Динамічна ефективність - основний спосіб підтримки конкурентоспроможності підприємства протягом максимального періоду.

Ефективність діяльності організації - це її властивість, пов'язана зі здатністю організації формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат і результатів.

Ефективність організації розглядається через систему суспільних цінностей, що відповідають потребам суспільного розвитку, і трактується як здатність системи до виконання функцій цілепокладання (формулювання цілей відповідно до потреб), цілезабезпечення (використання соціально схвалених цілей), досягнення мети, економічності (досягнення певного співвідношення між результатами і витратами), факторної обумовленості (врахування зовнішніх та внутрішніх чинників умов функціонування організації).

133

Зовнішнє середовище – навколишній світ та місце в ньому організації (предмета).

Зовнішнє середовище організації – це сукупність зовнішніх взаємопов'язаних чинників, які впливають на функціонування організації, на її виробничу, інноваційну, комерційну, фінансову діяльність.

Керована ланка – це різні функціональні підрозділи, що зайняті забезпеченням трансформаційного процесу.

Керуючу частину входить дирекція, менеджери та інформаційні підрозділи, що забезпечують роботу керівної ланки. Цю частину організації прийнято називати адміністративно-управлінським апаратом.

Конкуренція – протиборство організацій на ринку товарів та послуг, залучення покупців для більш вигідного продажу, можливість вибору продавців, боротьба між виробниками за споживача своєї продукції, роботи, послуги.

Матеріально-технологічна підсистема організації також є системою і включає наступні підсистеми: матеріально-технічну; інформаційно- комунікативну; організаційно-управлінську.

Операційна ефективність полягає у виконанні подібних видів діяльності краще, ніж це роблять конкуренти.

Організаційне зростання – збільшення обсягів діяльності та чисельності персоналу, супроводжуване змінами форм і методів організацій та управлінської діяльності.

Організаційний маркетинг - комплексна система одержання інформації про стан певних підсистем організації та зовнішнього середовища, забезпечення просування організації в умовах напруженої конкуренції на основі реалізації конкурентних переваг.

Організаційні нововведення – введення змін в організацію праці, виробництва та управління і складається з двох стадій: генерації та упровадження.

Оцінка ефективності управління – вимірювання зусиль або витрат на управління з отриманим результатом управлінських дій.

Підприємство – самостійний господарський суб'єкт, який виробляє продукцію, виконуючи роботи та надаючи послуги з метою задоволення суспільних потреб та отримання прибутку.

Показник – характеристика будь-якої властивості, аспекту, сторони оцінюваного об'єкта.

Пошуковий тип процесу управління – тип управління, в якому мета відома, але важко оцінити існуючу ситуацію щодо мети та виявити проблеми і рішення. Розробка управлінського рішення здійснюється для виробленої мети та послідовного уточнення ситуації і проблеми.

Процес ухвалення рішень (вибір курсу дій для досягнення мети) – його етапи: визначення мети, ідентифікація та аналіз проблем, генерація та аналіз альтернатив, вибір рішень із запропонованих, реалізація рішень, оцінка виконання.

Ситуаційне управління організацією - застосування інструментів менеджменту організації з урахуванням характеристик конкретної організації та стану зовнішнього середовища.

134

Чинник — поняття, що здійснює вплив. Чинник в економіці, також драйвер - робота чи умова, що має прямий вплив на поточну (операційну) роботу певного господарства.

Чинник в технології - джерело впливу на процес, явище, систему.

Чинники зовнішнього середовища поділяються на дві основні групи – мікросередовище і макросередовище, або середовище прямої та непрямої дії.

PEST-аналіз – це аналіз зовнішнього середовища організації де аналізуються такі складові: P - political and legal environment (політико-правове середовище); E - economic environment (економічне середовище); S - sociocultural environment (соціокультурне середовище); T-technological environment (технологічне середовище).

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.



## Основні теоретичні положення

7.1. Взаємозв'язок організації з зовнішнім середовищем.

7.2. Фактори та змінні зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

7.3. Будова організації.

- 7.4. Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.  
7.5. Досягнення цілей сталого розвитку. у національному та регіональному розрізах.

7.1. Взаємозв'язок організації з зовнішнім середовищем.

На створення, функціонування і розвиток організації як об'єкт управління надає дію зовнішнє середовище. Наприклад, дія державних і місцевих органів влади може мати форму законів, указів і постанов, що стосуються податків, форм власності, відповідальності організації. По відношенню до організації зовнішнє середовище є постачальником всіх видів ресурсів, багато в чому визначає умови функціонування організації, а також споживає продукцію 5 видів ресурсів, необхідних для життєдіяльності організації:

1. людські;
2. інформація;
3. сировина і матеріали;
4. технологій;
5. капітал.

Розвиток системного підходу показав, що організації, як живі організми, є відкритими системами і можуть існувати, якщо досягнута певна відповідність із зовнішнім середовищем. Ситуаційний підхід дозволив обґрунтувати погляди про те, що організація як відкрита система потребує гнучкого управління, яке адекватно б реагувало на зміни зовнішнього середовища, дозволяло організації пристосуватися, вижити і існувати в умовах постійний змінних зовнішніх чинників (рис. 7.1).

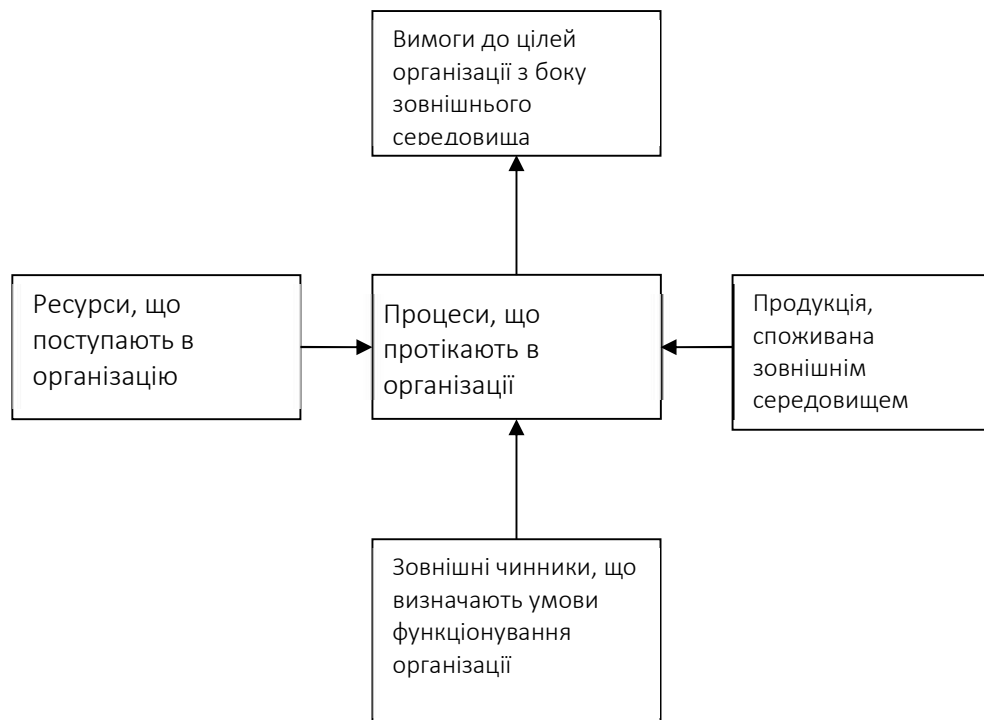


Рис. 7.1. Взаємозв'язок організації із зовнішнім середовищем

## 7.2. Фактори та змінні зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Розглядаючи організацію як систему, необхідно враховувати всі складові її підсистеми, їх взаємодію між собою і взаємовідношення із зовнішнім оточенням.

*Зовнішнє середовище організації* – сукупність змінних, які знаходяться за межами організації і не є сферою безпосередньої дії з боку менеджменту організації.

Чинники зовнішнього середовища зображуються у вигляді двох кругів, утворюючих зовнішнє оточення організації. Рис. внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

*Зовнішнє середовище* — сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой (макросередовище) дії.



Рис. 7.2. Структура зовнішнього середовища організації.

Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним:

*Складність* — велика кількість факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівень варіативності кожного з них. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає більше факторів.

*Мінливість* — швидкість зміни оточення організації. У деяких з них зовнішнє середовище дуже рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе воно у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо. Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим — для інших, наприклад, виробничих.

*Взаємозалежність факторів* (зміна одного фактору спричиняє зміни інших). Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо ті, при виробництві яких є велика частка енергозатрат. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати енергозберігаючі технології.

*Невизначеність* — необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії — пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади.

Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією. Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність для лобювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації. Вразливість малого бізнесу зумовлена саме тим, що серед підприємців-початківців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

*Динамічність* зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним.

#### *Суб'єкти середовища прямої дії (мікросередовища)*

Ступінь складності та рухливості мікросередовища, сила і спрямованість впливу його факторів визначаються характером, призначенням, конструктивно-технологічними особливостями продукції (послуг) підприємства і різноманітністю виробничо-господарських зв'язків, які враховуються при проектуванні його організаційної структури і обґрунтуванні напрямів її адаптації до можливих змін у зовнішньому оточенні.

Особливістю факторів середовища прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємств. Це потребує оперативного розроблення заходів щодо пом'якшення їх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей.

До суб'єктів мікросередовища належать постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, «контактні аудиторії» тощо.

*Постачальники.* Забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробничє підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми.

В іншому разі з'являються проблеми з виробництвом та збутом, а в перспективі — виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. З огляду на це сучасні компанії прискіпливо ставляться до вибору постачальників, але прагнуть при цьому підтримувати тривалі відносини з тими, хто працює з урахуванням спільних інтересів. (Про істотний вплив постачальників на діяльність підприємств свідчить, наприклад, той факт, що після розвалу СРСР відмова від партнерських зв'язків болісно вдарила по економіці всіх пострадянських країн).

*Посередники.* До них належать організації або окремі фізичні особи (підприємці), які допомагають виробникам реалізовувати їх товари. Серед них: торговельні посередники, фірми з організації товарообігу (в т.ч. транспортні підприємства, складські мережі), агентства з надання маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії).

Плідна співпраця з посередниками може сприяти завоюванню міцних ринкових позицій, ефективно працювати і розвиватись, а невдалий вибір посередників, які лише «накручують» ціну на товар, а не дбають про його ефективний збут, може довести фірму до банкрутства. Наприклад, у перехідний період в Україні посередники часто паразитували на великих підприємствах-виробниках, «висмоктуючи» з них обігові кошти. (Щоправда, у багатьох випадках це були свідомі дії обох сторін).

*Споживачі.* Це клієнти організації — споживачі продукції, послуг. Щоб знати кон'юнктуру ринку й оперативно реагувати на її зміни, товаровиробники повинні ретельно вивчати своїх споживачів. Такий моніторинг слід здійснювати на різних клієнтурних ринках:

- споживчому (товари і послуги для особистого споживання);
- виробників (продукція виробничо-технічного призначення);
- проміжних продавців (товари для перепродажу з метою одержання певного зиску);
- державних і комерційних структур
- світовому, що охоплює всі перелічені типи клієнттури ринків.

В умовах насиченості ринку важливо знайти і зберегти свого споживача. Тому багато організацій, шукаю нові способи привернути до себе увагу потенційних клієнтів, використовуючи різноманітні акції, гнучкі системи знижок, особисте обслуговування тощо.

*Конкуренти.* До них належать організації і фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю. Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, ті організації, які усебічно і систематично вивчають своїх конкурентів, пропонують своїм клієнтам конкурентоспроможні освітні послуги.

*«Контактні аудиторії»:*

- державні органи управління — мають регулюючий характер і впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції; це законодавчі органи, різні державні установи представницької і виконавчої влади, які наглядають за дотриманням законів і видають необхідні нормативні акти; місцеві адміністративні органи; профспілкові та інші громадські організації та об'єднання громадян (асоціації споживачів, підприємців тощо);

- засоби масової інформації (ЗМІ) — розміщують статті-замовлення щодо певних аспектів діяльності організації або її представника; це «імідж-інформації», «інформації-кілери»;

- місцеве населення — перешкоджає діяльності підприємства, відчувши на собі негативний його вплив (шум, забруднення довкілля тощо), або підтримує — у разі створення ним нових робочих місць, справної сплати податків, участі в добродійних заходах [1].

*Законодавство України* про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції; урядові декрети і постанови; нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, що спрямовані на правове та організаційне регулювання відносин між державними владними структурами і господарюючими суб'єктами, на регламентацію норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі.

Отже, вплив суб'єктів зовнішнього середовища на організації є потужним і різновекторним, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення та оперативного реагування на них, щоб уникнути небезпеки або швидше, ніж конкуренти, скористатися новими можливостями.

*Фактори середовища непрямої дії (макросередовища)*

У макросередовищі, яке оточує підприємство, діє значно більша кількість факторів, ніж мікросередовищі. їм притаманний високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності, що зумовлено їх опосередкованою дією на суб'єкти господарювання. До основних факторів макросередовища відносять економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні тощо.

*Економічні фактори.* До них належать: рівень і темпи інфляції; зростання та спад виробництва; коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн; оподаткування; умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка; рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців;

платоспроможність контрагентів тощо. Нині вагомого значення набула глобалізація — політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких — ще слабшими і переводить конкурентну боротьбу на нові рівні. Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності підприємства мусять здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації та оцінювати її зміни з точки зору можливих для себе наслідків.

*Політичні фактори.* Це політична стабільність у державі, регіональні політичні інтереси, міжнаціональні та міжконфесійні відносини тощо. Вплив політичних факторів особливо відчутний у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі (період трансформації економічних відносин). Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, і водночас спрямовує підприємницьку діяльність у бік короткого обігового циклу, який властивий торговельному бізнесу.

У період зростання політичної активності (виборчі процеси) відкриваються нові можливості для засобів масової інформації — вони стають надзвичайно рентабельними через високу вартість політичної реклами і можуть збільшувати свої тиражі, набуваючи іміджу «правдоносіїв». Політичні фактори впливають і на відносини з іноземними партнерами.

*Соціокультурні фактори.* Формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень. Наприклад, однією з основних причин повільного здійснення ринкових реформ в Україні є перенесення управлінського досвіду західних країн на вітчизняне інституційне середовище, яке характеризується своїми традиціями і своїми преференціями. Зокрема, просування по службі чи відбір кандидата на певну посаду часто відбувається не за ознакою високого професіоналізму, а за ознакою особистої відданості, належності до певної «сім'ї» чи клану.

Серед ментальних рис громадян України все ще мають місце дистанціювання від влади і недовіра до неї, правовий нігілізм (лат. nihil — цілковите заперечення), нехтування законами, аргументація з позиції сили, а не знань тощо. Це зумовлює небажання дотримуватись загальноприйнятих етичних норм ведення бізнесу, і замість правила «Діяти так, щоб було вигідно всім» перевага надається нормі «Діяти так, щоб було вигідно мені». Ухиляння від норм етики у веденні бізнесу призводить до зростання ризику.

*Демографічні фактори.* Це структура населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо, їх аналіз дає змогу визначити, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття продукції чи послуг фірми (це важливо, зокрема, для Інтернет-проектів, деяких гуманітарних проектів тощо); як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону. Такі фактори слід брати до уваги, визначаючи клас споживачів своєї продукції; при оцінюванні залучення трудових ресурсів відповідної кваліфікації, місткості ринку та обґрунтуванні інших управлінських рішень.

*Науково-технічні фактори.* До них відносять відкриття, винаходи, що зумовлюють зміну уявлень про найкращий спосіб використання певного ресурсу, виготовлення продукції, задоволення потреб тощо. Динаміка технологічного прогресу у високо розвинутих країнах є просто фантастичною. Відбувається «виштовхування» одних поколінь техніки та технології іншими.

Тому керівникам підприємств необхідно аналізувати можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій. При цьому велику увагу слід приділяти науковим винаходам чи відкриттям, які можуть революційно вплинути на подальше використання існуючих технологій, роблячи їх мало перспективними.

З іншого боку, пропонуючи ринку науково-технічні розробки (насамперед це стосується наукомістких підприємств, які застосовують технології найвищого рівня, величезного інноваційного потенціалу — комп'ютерні, лазерні, плазмові, біологічні), слід подбати про їх належний інформаційний та інженерний супровід. Дуже часто перспективні науково-технічні, в тому числі й вітчизняні розробки, не можуть знайти застосування через непідготовленість ринку до їх сприйняття. Тому потрібно заздалегідь готувати підґрунтя для успішного просування новинки на ринок, використовуючи для цього всі

можливості — від іміджевої інформації до участі у міжнародних виставках і презентаціях. Однак слід реально оцінювати можливість появи новинки та її перспективи.

*Екологічні фактори.* До цієї групи факторів впливу належать викиди у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень (гідротехнічних споруд, газо- і нафтопроводів, тунелів тощо); кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна (корисна) придатність; стан природного середовища, в якому перебуває підприємство (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку), і розміри можливих незворотних негативних наслідків тощо.

Надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем і великих технологічних утворень визначаються різними знаками та маркуваннями, які можуть відрізнятися в різних країнах та регіонах. Однак основні знаки та стандарти, які можуть вказувати на надійність і соціально-екологічну безпеку, включають наступні:

**Сертифікація ISO:** Сертифікація за стандартами ISO (Міжнародна організація зі стандартизації) може свідчити про високий рівень якості, ефективності та безпеки у виробництві. Наприклад, ISO 9001 визначає стандарти управління якістю, а ISO 14001 - стандарти управління довкіллям.

**Знаки екологічної безпеки:** Різні країни мають власні екологічні знаки, які вказують на відповідність продукції екологічним стандартам та вимогам. Наприклад, в Європейському Союзі це може бути «Екологічний знак ЄС» (EU Ecolabel).

**Знаки безпеки праці:** Для позначення безпеки праці та відповідності соціальним стандартам існують різні знаки. Наприклад, в США це може бути «OSHA Approved» (схвалено Організацією з охорони праці) або "Fair Labor Association" (Асоціація справедливої праці).

**Знаки безпеки продукції:** Деякі продукти можуть мати спеціальні маркування, такі як CE (Conformité Européenne) в Європейському Союзі, яке свідчить про відповідність стандартам безпеки продукції.

**Знаки соціальної відповідальності:** Організації, які дбають про соціальну відповідальність, можуть бути сертифіковані за стандартами, такими як SA8000, які вказують на дотримання вимог до умов праці та соціальної відповідальності.

**Екологічні лейбли:** Деякі товари можуть мати екологічні лейбли, які підтверджують їхню екологічну безпеку та сталий характер виробництва.

**Знаки якості продукції:** В деяких галузях можуть існувати знаки якості, які свідчать про високий стандарт виробництва та надійність продукції.

**Етичні та соціальні сертифікати:** Організації можуть отримувати сертифікати за етичну та соціальну відповідальність, такі як сертифікати Fair Trade, які гарантують справедливі умови для виробників.

Зазначені знаки і маркування можуть варіюватися в залежності від регіону та галузі. Перед придбанням продукції або послуги важливо звертати увагу на ці знаки та сертифікати, щоб переконатися в їхній надійності та соціально-екологічній безпеці.

Посилити своє розуміння Бізнес-концепції: внутрішнє та зовнішнє середовища можна за рахунок перегляду відео презентації «[Business Concepts: Internal and External Environments](#)» [3].

### 7.3. Будова організації.

Будова будь-якої організації підкоряється певним закономірностям, і в організації завжди присутні необхідні для її формування, функціонування і розвитку елементи.

#### *Структура організації.*

Структура є каркасом внутрішньої будови організації, її «скелетом» або складом і співвідношенням, вхідних в організацію підсистем.

Структура відповідає на питання: з чого складається організація? Структура визначає вміст організації, як зміст відображає вміст книги.

*Структура організації* – це система побудови і діяльності організації, її підрозділів, взаємин між ними, особливостей і напрямів функціонування і розвитку.

Виділяються різні види структур залежно від їх вмісту і призначення (табл. 7.1). Тут представлені, в основному, макроструктури без детального аналізу їх вмісту.

Таблиця 7.1.

Структури організації

Вигляд структури	Загальний вміст
Функціональна	Структуризація залежно від функціональних напрямів діяльності – виробництво, маркетинг, фінанси, кадри, інновації тощо.
Продуктова	Структуризація залежно від того, який продукт є результатом діяльності організації (товари, послуги, інформація тощо.)
Виробнича	Структуризація залежно від особливостей виробництва
Регіональна	Структуризація залежно від територіальної побудови організації
Організаційна	Структуризація залежно від особливостей побудови і функціонування організації: особливості ієрархії, число рівнів, канали комунікації, управління і виробництво тощо.

Організаційна структура, зокрема проявляє себе в організаційній структурі управління, яка відображає особливості організації і діяльності системи, що управляє, в організації. Характеристики організаційної структури управління організації ми розглянемо в подальших главах.

#### *Підрозділи організації.*

Одним з результатів структуризації є підрозділи організації, тобто постійні утворення усередині організації, які можуть мати як управлінські, так і виробничі і інші функції.

#### *Органи організації.*

Органами вважається стійкі управлінські утворення усередині організації, тобто - це основні підсистеми соціальної системи або організації, що управляють, в організації.

Залежно від призначення, способу ухвалення рішень і сфери діяльності виділяються різні групи органів (табл. 7.2)

Органи є одним з видів структурних підрозділів – елементів організації, визначених структурою. Окрім органів в організації виділяються робочі групи, наради, наглядові і ін. ради, які є непостійними відкритими, а інколи і неформальні, утворення.

#### *Ієрархія в організаціях.*

Ієрархією є порядок підлеглості органів в організації. Для організації характерні два основні види ієрархій: управлінська і професійна. Управлінською ієрархією є підлеглість органів і осіб, що входять в систему організації, що управляє, тобто що здійснюють управлінську діяльність в організації, це ієрархія менеджерів від вищого керівництва до низової управлінської ланки (рис. 7.3).

Професійна ієрархія є порядком підлеглості органів і осіб, що працюють в організації в одній професійній сфері діяльності, в першу чергу, що відображає галузеву або проблемну приналежність організації. У виробничій організації вищою професійною особою є головний інженер.

Безумовно, всі ієрархії проникають і доповнюють один одного, а в невеликих організаціях складно провести чітку грань між ними.

#### *Рівні в організації.*

Рівень в організації – горизонталь, що визначає рівнозначні за ієрархією елементи структури, органи в організації.

Таблиця 7.2.

Органи організації

Найменування групи органів	Вміст діяльності органів
Групи органів залежно від їх призначення	
Керівні	Здійснюють загальне керівництво організацією, приймають основні рішення
Показні	Формуються з представників власників, партнерських організацій і керівних органів. Здійснюють «показну владу» на федеральному рівні
Старанні	Здійснюють діяльність по реалізації прийнятих рішень («виконавчу владу»)
Консультативні	Створюються для реалізації колегіальних функцій і надають керівним органам консультаційні послуги (функції «штабів»)
Контрольно-ревізійні	Здійснюють контроль за дотриманням закону, внутрішніх документів і прийнятих рішень
Групи органів залежно від способу ухвалення рішень	
Особисті	Орган складається з однієї особи, самостійно приймаючого рішення
Колегіальні	Орган складається з декількох осіб, рішення приймаються спільно колегіально
Групи органів залежно від територіальної сфери діяльності	
Центральні	Органи здійснюють діяльність на всій території держави
Регіональні	Органи здійснюють діяльність на території регіонів (суб'єктів федерації)
Місцеві	Органи здійснюють діяльність на території муніципальних утворень
Групи органів залежно від змістовної сфери діяльності	
Функціональні	Органи здійснюють діяльність залежно від функціональних напрямів діяльності
Проектні	Органи здійснюють діяльність на проектних підставах
Дивізійні	Органи здійснюють діяльність по роботі на певних територіях, по випуску певного продукту, по роботі на певних ринках (дивізійна діяльність)

У організаціях одного рівня є вищий керівний і центральний контрольно-ревізійні органи, органами іншого рівня – всі центральні виконавські і консультативні органи, органами третього рівня – органи, наприклад, територіальних підрозділів організації і так далі.

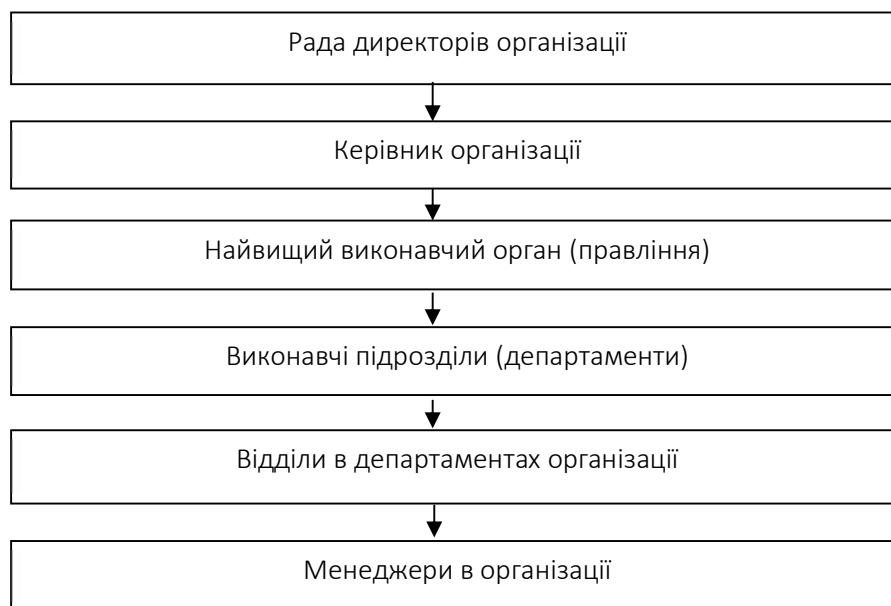


Рис. 7.3. Варіант управлінської ієрархії в організації.

*Напрями діяльності в організації.*

Напрями діяльності визначають зміст роботи тих або інших органів, як вже говорилося вище, вони бувають функціональними, проектними, дивізіональними і ін. Залежно від цього формуються організаційні структури управління організацій, про що буде сказано в подальших розділах. Взаємодії в організації.

Взаємодії, взаємини, зв'язки в організації – це механізми обміну інформацією, ресурсами і ін. Взаємодії разом з органами формують структуру організації. Усередині організацій представлені самі різні взаємини: професійні, організаційні, інформаційні, кадрові і ін.

*Канали комунікації в організації.*

Взаємини в організаціях здійснюються, у тому числі, за допомогою каналів комунікації, які є способами просування усередині організації інформації, ресурсів тощо.

Особливим виглядом каналів комунікації є канали горизонтальної або вертикальної мобільності індивідів, які є механізмами переміщення співробітників в організації або по горизонталі (наприклад, з одного підрозділу в інше), або по вертикалі (наприклад, по кар'єрних сходах).

*Базові елементи.*

Будь-яка організація – це не просто спільність, а сукупність суспільностей, об'єднаних в одній організації. Ці спільності за допомогою координаційної управлінської діяльності об'єднуються в єдине ціле. Системоутворюючі організаційні об'єднання, які, по суті, є фундаментом в організмі організації, називаються базовими елементами.

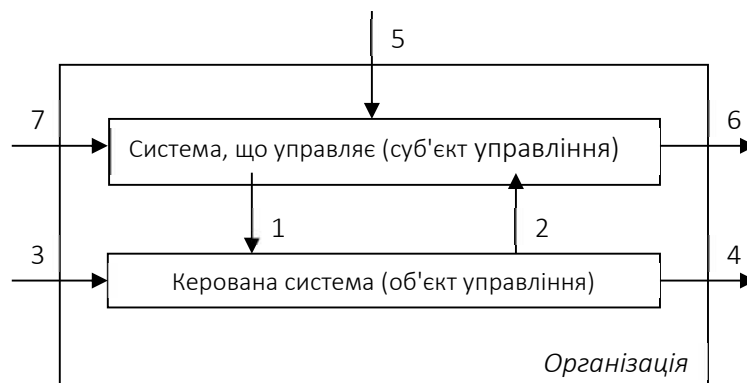
Таким чином, організація формується своєю структурою, підрозділами, органами, розташованими за певною ієрархією на певних рівнях з певними напрямками діяльності, а також базовими елементами. У організації встановлюються взаємодії і будуються канали комунікації для взаємодії між органами і підрозділами.

Як вже було сказано вище, організація є окремим (соціальний) випадком системи – сукупності взаємозв'язаних елементів, що формують нове єдине ціле. Організація як система в загальному вигляді складається з двох основних частин - системи (суб'єкт управління), що управляє, і керованої системи (об'єкт управління).

*Система організації, що управляє*, – сукупність елементів організації, що здійснюють управлінську діяльність усередині організації для реалізації місії, досягнення поставлених цілей, забезпечення її діяльності через здійснення прийняття і реалізації управлінських рішень.

*Керована система організації* – сукупність елементів організації, що здійснює діяльність усередині організації, визначувану системою організації, що управляє.

Системи, що управляють і керована, безумовно, зв'язані і надають дію один на одного (рис. 7.4). Системи організації, що управляють і керована, відповідно складаються з необхідних елементів (рис. 7.5)



- 1 – дії, що управляють, і інформація по прямому каналу зв'язку,
- 2 – інформація про стан керованої системи по зворотному каналу зв'язку,
- 3 – ресурси на вході системи,
- 4 – вихід системи (продукція, послуги, виконані зобов'язання і ін.),
- 5 – зовнішні дії,
- 6 – витікаюча інформація і рішення,
- 7 – інформація про зовнішнє середовище

Рис. .7.4. Модель взаємодії системи, що управляє і керованої системи, в організації.

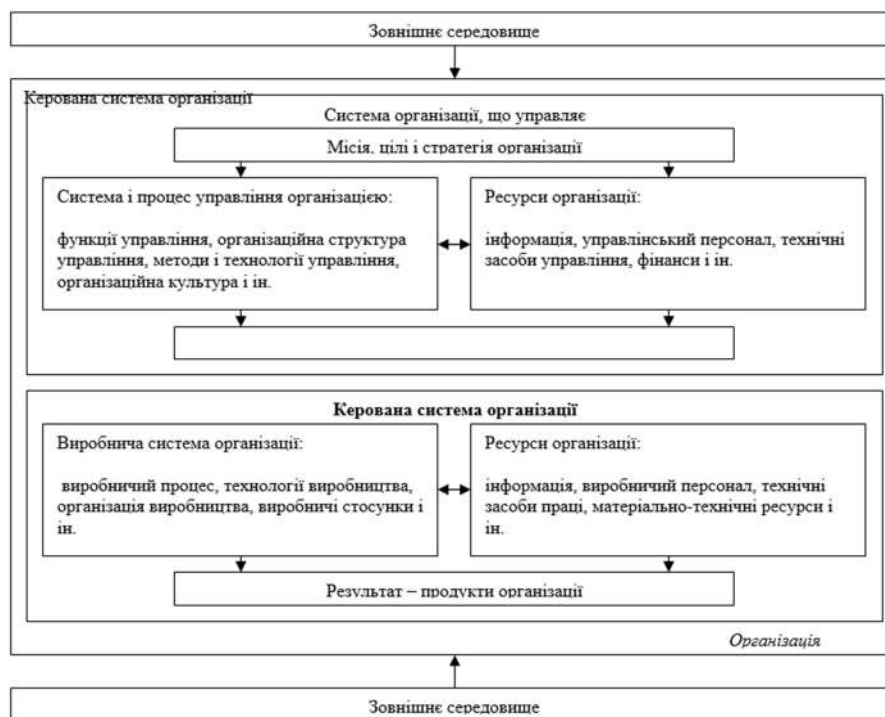


Рис. 7.5. Елементи і взаємодії систем, що управляють і керованої, в організації.

Очевидно, що система, що іноді управляє і керована, перетинаються так сильно, що в організації не можна провести чітку межу між суб'єктом і об'єктом управління. В цьому випадку, зокрема, з'являється самоврядування в організації.

*Самоврядування в організації* – діяльність осіб і структурних підрозділів цієї організації по самостійному здійсненню управлінських і інших функцій.

На позначених малюнках є присутнім такий елемент як зовнішнє середовище організації. Разом з внутрішнім середовищем вони є найважливішими характеристиками організації як системи.

*Внутрішнє середовище організації* – сукупність чинників, що визначають внутрішній стан цієї організації. Ці чинники піддаються безпосередній зміні з боку організації.

*Зовнішнє середовище організації* – сукупність чинників, що визначають зовнішню дію на стан організації, на які сама організація не може зробити істотного впливу. Чинники зовнішнього середовища, що роблять безпосередній вплив на організацію, називаються чинниками зовнішнього середовища побічної дії (рис. 7.6).

*Внутрішнє середовище організації.*

Розглянемо чинники внутрішнього середовища організації детальніше.

*Структури* ми вже аналізували, коли вивчали будову організації.

*Ресурси організації* є усією сукупністю засобів для здійснення її діяльності.

Попри те, що ресурси використовуються і накопичуються усередині організації, вони поступають в неї із зовнішнього середовища, що забезпечує відкритість організації.



Рис. 7.6. Чинники внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

Ресурси в організації представлені в різних формах.

*Інформація* - сукупність ресурсів, що містять опис про стан усіх сторін функціонування і діяльності організації. Цей ресурс є одним з ключових в організації внаслідок того, що управлінська діяльність носить інформаційний характер.

У зв'язку з цим, особливого значення набувають інформаційні канали як механізми доведення до споживача інформації про організацію. До цих каналів, в першу чергу, відносяться засоби масової комунікації(електронні, друкарські, інтернет-канали та ін.), а також канали безпосередньої взаємодії із споживачем (промо-акції та ін.).

*Технології і ноу-хау* - сукупність інформаційно-інтелектуальних ресурсів, що дозволяють здійснювати діяльність організації на професійному рівні. Цей ресурс, безумовно, пов'язаний з інформацією, але має конкретне призначення - виробниче.

*Управлінський і виробничий персонал (апарат)* - сукупність кадрових ресурсів організації, які забезпечують функціонування організації і вносять вирішальний вклад у виробництво її продуктів.

*Технічні засоби управління, технічні засоби праці і інші матеріально-технічні ресурси* - сукупність ресурсів, що формують матеріально-технічну основу для діяльності організації. До цих ресурсів відносяться приміщення, устаткування, у тому числі комп'ютерне і засоби зв'язку, офісне і виробниче приладдя та ін. - все те, без чого технічно неможливий виробничий процес.

*Фінанси* - сукупність грошових і інших ресурсів, що забезпечують економічну основу діяльності організації, без якої неможливе виробництво і реалізація продукту, оскільки необхідно платити заробітну плату персоналу, містити приміщення, купувати устаткування, оплачувати просування продуктів та ін.

*Організація як ресурс* є системою, що створює організаційну і правову основу для тієї або іншої професійної діяльності. Зокрема, неможливе просування того або іншого продукту на ринку зарубіжної країни без відкриття представництва або дочірньою компанією-резидента цієї держави.

*Культура (організаційна культура) організації* - це система загальноприйнятих в організації цінностей, поведінки, моральних принципів, представлень і підходів до її діяльності, до форм стосунків і до досягнення результатів організації, які відрізняють її від інших організацій.

Характеристика організаційної культури включає:

- індивідуальну автономність, тобто міра відповідальності, незалежності і можливостей вираження ініціативи в організації;

- особливості взаємовідносин в організації;

- напрями і форми визначення цілей і перспектив організації;

- внутрішню інтеграцію, тобто міра і форми скоординованості дій різних частин усередині організації;

- управлінську забезпеченість, тобто міра відносно якої менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу і підтримку своїм підлеглим;

- взаємну підтримку керівництва і персоналу усередині організації;

- форми стимулювання інновацій і праці в організації;

- ідентифікованість, тобто ототожнення персоналом саме себе разом з організацією в цілому;

- керованість конфліктами і ризиками в організації.

Культура організації проявляється в різних формах.

Організаційні, в першу чергу ідеологічні, цінності - це сукупність характерних представлень організації про свою громадську роль(публічній місії). У ідеалі ці цінності повинні сповідувати усі члени організації, незалежно від посади і заробітної плати.

*Історія* - це громадський шлях і етапи, пройдені організацією впродовж її існування. Спільно пережиті події в житті організації, безумовно, об'єднують її співробітників, підвищують самоідентифікацію і дозволяють певніше дивитися в майбутнє.

*Традиції* - це накопичені за період існування особливості і принципи спільної діяльності. Традиції проявляються в загальноорганізаційних святах і пам'ятних датах, періодичних подіях(наприклад, щорічні урочисті збори трудового колективу), взаємодіях з перевіреними "традиційними" партнерами.

*Символіка* - необхідний атрибут організації, що проявляється в символічному зображенні цінностей цієї організації, який може проявлятися в емблемах, датах, образах та ін.

*Емблеми* - один з елементів символіки, разом із слоганами і кольорами найбільш поширений у вітчизняній практиці, такий, що полягає в графічному зображенні ідентичності тієї або іншої організації.

*Кольори і одяг* - сукупність символів організації, представлених відповідно або у вигляді колірної ідентифікації, або в уніформі, що символізує єдність в організації.

*Слогани* - символи організації, що відбивають в короткій словесній формі її особливості. Слоган в перекладі з однієї з давньокельтських мов означає «бойовий клич».

*Мова(жаргон)* - ще один з елементів символіки організації, який є системою загальноорганізаційних термінів і фраз, що мають внутрішнє ходіння.

*Зовнішнє середовище організації.*

Як вже відзначалося, зовнішнє середовище - сукупність умов перебування організації, на які вона не може зробити істотного впливу.

*Зовнішнє середовище організації прямої дії.*

*Засновники* - особи що прийняли рішення про створення цієї організації, тобто ті, хто є первинною спільністю, навколо якої і по волі якої формуватиметься нова організація. Засновники, як правило, стають першими власниками і акціонерами організації, до яких згодом можуть прилучитися і інші інвестори, що бажають взяти участь в житті цієї організації.

*Споживачі* - особи, потенційно готові придбавати продукти цієї організації, все ті, від думки і настрою яких залежить сьогодення і майбутнє усіх організацій.

*Партнери* - це організації і особи, що роблять організації те або інше сприяння в її діяльності. Партнерами організації можуть бути:

- постачальники сировини, комплектуючих, устаткування і матеріалів
- оптовики
- організації, що сприяють в просуванні продуктів організації та ін.

*Конкуренти* - це організації, що виступають по відношенню до цієї організації суперниками у боротьбі за споживача. Найбільш жорсткі конкурентні стосунки складаються між організаціями, що виробляють схожі або, що заміщують продукти.

*Держава* - частина зовнішнього оточення організації, яка виступає для неї як арбітр, що визначає правила гри і стежить за їх дотриманням.

*Місцеві співтовариства* - сукупність громадян, що мешкають або працюючих на цій території. Це чинник зовнішнього середовища організації, в якому перебуває щоденна діяльність цієї організації.

*Об'єднання організацій* - союзи, асоціації і інші варіанти консолідації, в яких, так або інакше, вимушена брати участь майже кожна організація. Про особливості інтеграційних процесів ми поговоримо нижче.

*Зовнішнє середовище організації побічної дії.*

*Політичне середовище* - сукупність зовнішніх політичних умов, в яких перебуває організація. До цього чинника відноситься політична система, суспільно-політичні настрої, переважаючі в суспільстві ідеологічні і політичні цінності, особливості міжпартійних стосунків, рівень політичної нестабільності та ін.

*Правове середовище* - сукупність юридичних умов створення, функціонування і розвитку організації, вона є системою нормативно-правових актів, що регулюють існування організацій.

*Економічне середовище* - сукупність умов функціонування і розвитку організацій з точки зору соціально-економічного стану суспільства і держави. Економіка робить вплив на організацію не лише через можливості залучення інвестицій і просування продукту, але і через макроекономічну ситуацію в країні, коли темпи зростання економіки, підприємницька активність і добробут громадян стають найважливішими чинниками.

*Культурне середовище* - сукупність умов функціонування і розвитку організації з точки зору духовного життя суспільства. Тут виділяється ідейне середовище, а також сукупність умов етнічного, релігійного, демографічного і іншого соціального характеру, які, так або інакше, роблять вплив на організацію.

*Географічні умови* – сукупність умов, пов’язаних з територіальним розташуванням організації і її структурних підрозділів. Територіальна сфера організації діяльності проявляється в кліматичних, геофізичних, транспортних і інших чинниках.

*Екологія* - сукупність умов життєдіяльності організації, пов’язаних з балансом природи і людини. Цей аспект, безумовно, впливає на усі сторони діяльності будь-якої організації.

*Науково-технічний прогрес* - це чинник, пов’язаний з прискоренням розвитку науки і техніки в сучасних умовах. Для організації це має технологічне значення, оскільки дозволяє використати в її діяльності досягнення науки і техніки.

Міжнародні відносини, безумовно, є чинником зовнішнього середовища для великої або зовнішньоекономічної організації, що обумовлено постійною інтеграцією Росії в міжнародні і глобальні, у тому числі торгіві, інститути.

Таким чином, організація піддається дії безлічі зовнішніх змінних, що необхідно враховувати в практичній діяльності.

#### 7.4. Взаємозв’язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організацій.

У якості прикладу схемою на рис. 7.7 відобразимо найважливіші ланки комерційної взаємодії торгового підприємства зі зовнішнім оточенням.

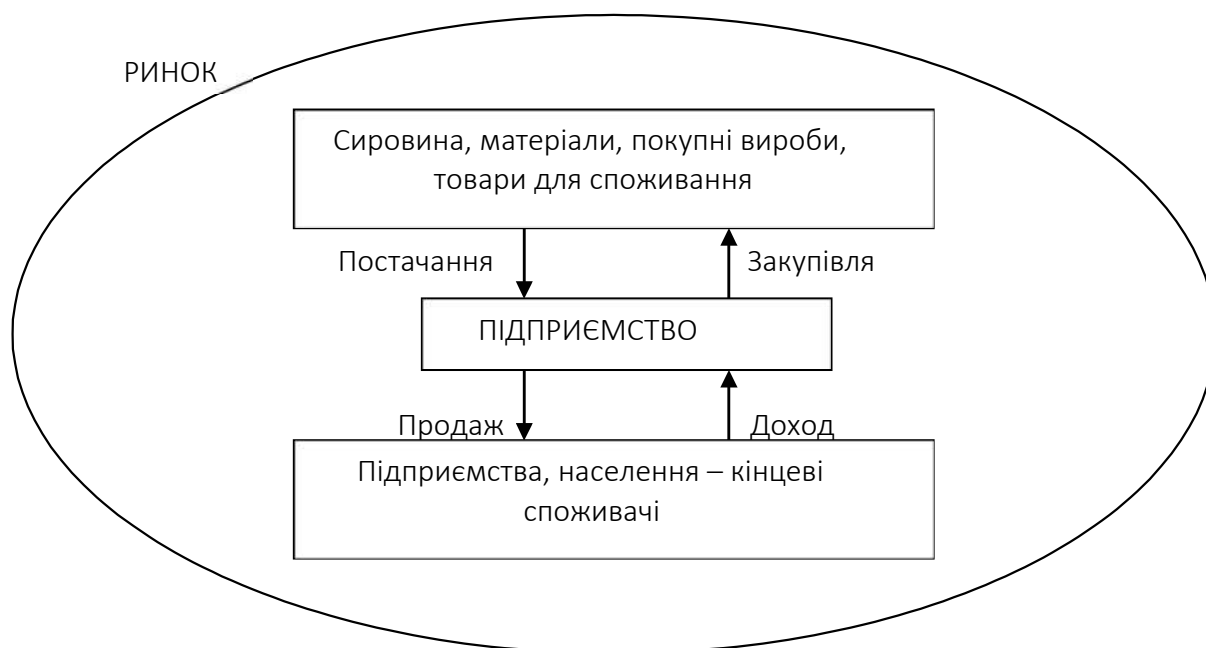


Рис. 7.7. Сегмент взаємодії торговельного підприємства зі зовнішнім оточенням на ринку

Взагалі діяльність будь-якого підприємства здійснюється під впливом дії чинників не тільки зовнішнього, але й внутрішнього середовища відповідно до наступного схематичного уявлення цієї взаємодії, що показано на рис. 7.8.



Рис. 7.8. Схема взаємодії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства

До чинників внутрішнього середовища діяльності підприємства відносять: технології, організацію систем і процесів, виробничу структуру підприємства та внутрішню кооперацію, систему управління, організаційну культуру, традиції фірми та ін. Внутрішнє середовище організації постійно впливає на її функціонування, надаючи безпосередній вплив на її роботу та стратегічний розвиток. Аналіз внутрішнього середовища включає розгляд декількох ключових аспектів, чий стан визначає потенціал та можливості організації в цілому. У цьому контексті важливо враховувати різноманіття зрізів внутрішнього середовища, які в сукупності визначають стратегічний ландшафт організації. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на виявлення сильних та слабких сторін підприємства. Однією з ключових задач є ретельне вивчення сильних сторін підприємства, які можуть виступати як конкурентні переваги. Це може включати в себе висококваліфікований персонал, технологічну перевагу чи ефективність виробничих процесів. Розуміння цих сильних сторін дозволяє організації максимально використовувати свій потенціал.

З іншого боку, слабкі сторони потребують уваги та стратегічного планування для подолання можливих викликів. Це може бути обмежена фінансова стійкість, нестабільність управління або застарілі технології. Акцент на усуненні слабкостей сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Ефективний аналіз внутрішнього середовища є ключовим етапом для розроблення стратегій розвитку організації. Збалансований підхід до вивчення сильних і слабких сторін дозволяє визначити оптимальні напрямки для подальшого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності.

Поцікавитись питаннями оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу можна у відео презентації «[Evaluating the Business' Internal & External Environments](#)» [4].

Загальна блок-схема організації як об'єкта управління на якій можна простежити взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації представлена на рис. 7.9.



Рис. 7.9. Загальна блок-схема організації як об'єкта управління

Організація є лише підсистемою, що входить до складу системи більш високого рівня (побудова громадського життя).

Підсумки:

1. Структура організації - це система побудови і діяльності організації, її підрозділів, взаємовідносин між ними, особливостей і напрямів функціонування і розвитку.

2. Організаційна структура - структуризація залежно від особливостей побудови і функціонування організації : особливості ієрархії, число рівнів, канали комунікації, управління і виробництво та ін. Організаційна структура в системі організації, що управляє, є організаційною структурою управління.

3. Організація формується своєю структурою, підрозділами, органами, розташованими за певною ієрархією на певних рівнях з певними напрямками діяльності, а також базовими елементами. У організації встановлюються взаємодії і будуються канали комунікації для взаємодії між органами і підрозділами.

4. Система організації, що управляє, - сукупність елементів організації, що здійснюють управлінську діяльність усередині організації для реалізації місії, досягнення поставлених цілей, забезпечення її діяльності через здійснення прийняття і реалізації управлінських рішень.

5. Керована система організації - сукупність елементів організації, здійснююча діяльність усередині організації, визначувану системою організації, що управляє.

6. Самоврядування в організації - діяльність осіб і структурних підрозділів цієї організації по самостійному здійсненню управлінських і інших функцій.

7. Внутрішнє середовище організації - сукупність чинників, що визначають внутрішній стан цієї організації. Ці чинники піддаються безпосередній зміні з боку організації.

8. Зовнішнє середовище організації - сукупність чинників, що визначають зовнішню дію на стан організації, на які сама організація не може зробити істотного впливу. Чинники зовнішнього середовища, що роблять безпосередній вплив на організацію, називаються чинниками зовнішнього середовища прямої дії. Чинники зовнішнього середовища, що роблять опосередкований вплив на організацію, називаються чинниками зовнішнього середовища побічної дії.

9. Ресурси організації є усією сукупністю засобів для здійснення її діяльності.

10. Культура(організаційна культура) організації - це система загальноприйнятих в організації цінностей, поведінки, моральних принципів, представлень і підходів до її діяльності, до форм стосунків і до досягнення результатів організації, які відрізняють її від інших організацій.

11. До чинників зовнішнього середовища прямої дії відносяться засновники(акціонери), споживачі, партнери, конкуренти, держава, місцеві співтовариства, об'єднання організацій.

12. До чинників зовнішнього середовища побічної дії відносяться політичне середовище, правове середовище, економічне середовище, культурне середовище, екологія, науково-технічний прогрес і міжнародні відносини.

[«Внутрішнє та зовнішнє середовище бізнесу»](#) - вікторина від [Абеля Валідо Морана](#). Вчителі проводять цю вікторину для покращення навчання та закріплення матеріалу. Абсолютно нові сольні ігри поєднуються з вашою вікториною на одному екрані. Правильні відповіді на вікторину відкривають більше ігор! Можна прийняти участь [5].

#### 7.5. Досягнення цілей сталого розвитку у національному та регіональному розрізах.

«Сталий розвиток (англ. Sustainable development) — загальна концепція стосовно необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їхню потребу в безпечному і здоровому довкіллі.

Ряд теоретиків і прихильників сталого розвитку вважають його найперспективнішою ідеологією 21 століття і навіть усього третього тисячоліття, яка, з поглибленням наукової обґрунтованості, витіснить усі

існуючі світоглядні ідеології, як такі, що є фрагментарними, неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації.

Сталий розвиток — це керований розвиток. Основою його керованості є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють дуже швидко моделювати різні варіанти напрямків розвитку, з високою точністю прогнозувати їхні результати та вибрати найбільш оптимальний.

Водночас з'явилися дослідження американського вченого Н. Джорджеску-Рогена, який пов'язує розвиток економіки з природними обмеженнями та робить спроби поєднати термодинаміку з економікою довкілля. Дослідження Н. Джорджеску-Рогена проводилися незалежно від К. Боулдинга, який у 1966 р. був визнаний за обґрунтування довкільних проблем принципу рівноваги речовини, а також від Г. Айреса і Л. Кохрсена, які використовували підхід балансу матеріалів та вхідних і вихідних системах.

Досягнення оптимального варіанта розвитку декларують ряд країн, у кожній країні свій шлях розвитку. В одних цей шлях «тільки починається, у інших вже розпочався, треті вже стали на шлях сталого економічного розвитку (США, Японія, країни Європейського Союзу)». Існує багато і таких країн, яким не до сталого розвитку і вони його не сприймають. На перше місце вони ставлять одну стратегічну мету - вижити. Саме такі країни провокують загрози, що поширюються до інших держав та їхніх регіонів. Досягти сталого розвитку регіонів надзвичайно важко, адже близьке сусідство з іншими державами формує загрозу екологічної небезпеки, а глобалізація, що стрімко набрала обертів, сприяє утворенню та загостренню економічних та соціальних небезпек, що зрештою торкаються регіонального розвитку.

Парадигма сталого розвитку включає в себе вимоги до захисту довкілля, соціальної справедливості та відсутності расової й національної дискримінації. У країнах, де на державному рівні зазначені вимоги ігноруються, в поняття сталого розвитку намагаються вкласти «зручний» зміст, вихолощуючи справжній. Так в Україні термін «сталий розвиток» часто вживають для означення лише неухильного зростання економічних показників країни, її регіонів, міст, сіл та окремих галузей економіки. Інколи до цього додають здійснення безсистемних заходів щодо збереження довкілля та поліпшення санітарних умов проживання й праці людей. Таке тлумачення терміну розкритиковане Г. Дейлі і є не лише грубою помилкою, але і його профанацією.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на п'яти головних принципах:

Людство дійсно може надати розвитку сталого і довготривалого характеру, для того щоб він відповідав потребам людей, що живуть зараз, не втрачаючи при цьому можливості майбутнім поколінням задовольняти свої потреби.

Обмеження, які існують в галузі експлуатації природних ресурсів, відносні. Вони пов'язані з сучасним рівнем техніки і соціальної організації, а також із здатністю біосфери до самовідновлення.

Необхідно задовольнити елементарні потреби всіх людей і всім надати можливість реалізувати свої надії на благополучніше життя. Без цього сталий і довготривалий розвиток просто неможливий. Одна з головних причин виникнення екологічних та інших катастроф — злидні, які стали у світі звичайним явищем.

Необхідно налагодити стан життя тих, хто користується надмірними засобами (грошовими і матеріальними), з екологічними можливостями планети, зокрема відносно використання енергії.

Розміри і темпи росту населення повинні бути погоджені з виробничим потенціалом глобальної екосистеми Землі, що змінюється» [8].

В умовах мінливих ринкових відносин і нинішньої конкуренції слід тримати руку на пульсі свого бізнесу. У цьому допомагають різноманітні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз. Він надає можливість дізнатися про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також про його зовнішні можливості й загрози. Про SWOT-аналіз із прикладами можна дізнатись в матеріалі email-маркетолога Аріни Оголь :) [9].

Про різницю між внутрішнім і зовнішнім середовищем., про те що внутрішнє середовище визначає внутрішні фактори фірми, які часто мають конституційний характер, а зовнішнє середовище складається з тих факторів, які є зовнішніми для фірми можна дізнатись в [приведеному матеріалі](#) [10].

Доречно ознайомитися з результатами «Дослідження взаємодії організацій громадянського суспільства та органів влади в м. Вінниця», здійсненого у 2020 році на замовлення КП «Інститут розвитку міст» за підтримки проекту ПРОМІС у партнерстві з Аналітичним центром Cedos [17].

Отримати відповідь на питання щодо регіональної політики, її зміни в Україні, а також можливих наслідків і ризиків в контексті реформ децентралізації можна, звернувшись до аналітичної записки Павла Федорова, аналітика Cedos (2018-2021), та Юлії Назаренко, старшої аналітикині Cedos, координаторки напрямку освітньої політики [18].

Корисною буде інформація з матеріалу Міхаеля Мартіна Ріхтера (PhD, факультет політики університету Суррея, Велика Британія) «Маневруючи у складних реаліях: Оцінка внеску ЄС в інституційні зміни в Україні» за проектом «Horizon Europe: REDEMOS EU» [19].

Автори Віра Іванчук, Назар Мошняга, аналітики «Вокс Україна» оприлюднили матеріал, створений в межах проекту ПРООН «Громадянське суспільство для розвитку демократії та прав людини в Україні» за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Данії [20].



З реформою децентралізації та збільшенням повноважень громад все більше рішень ухвалюється на місцях. Для руху в напрямку досягнення підтриманих Президентом та Кабінетом Міністрів України Цілей сталого розвитку (ЦСР) потрібне відстеження прогресу не лише на рівні держави, але й на субнаціональному рівні. Однак поки збір статистики на рівні регіонів потребує поліпшення — ми змогли зібрати дані за областями лише для 39 зі 183 показників ЦСР.

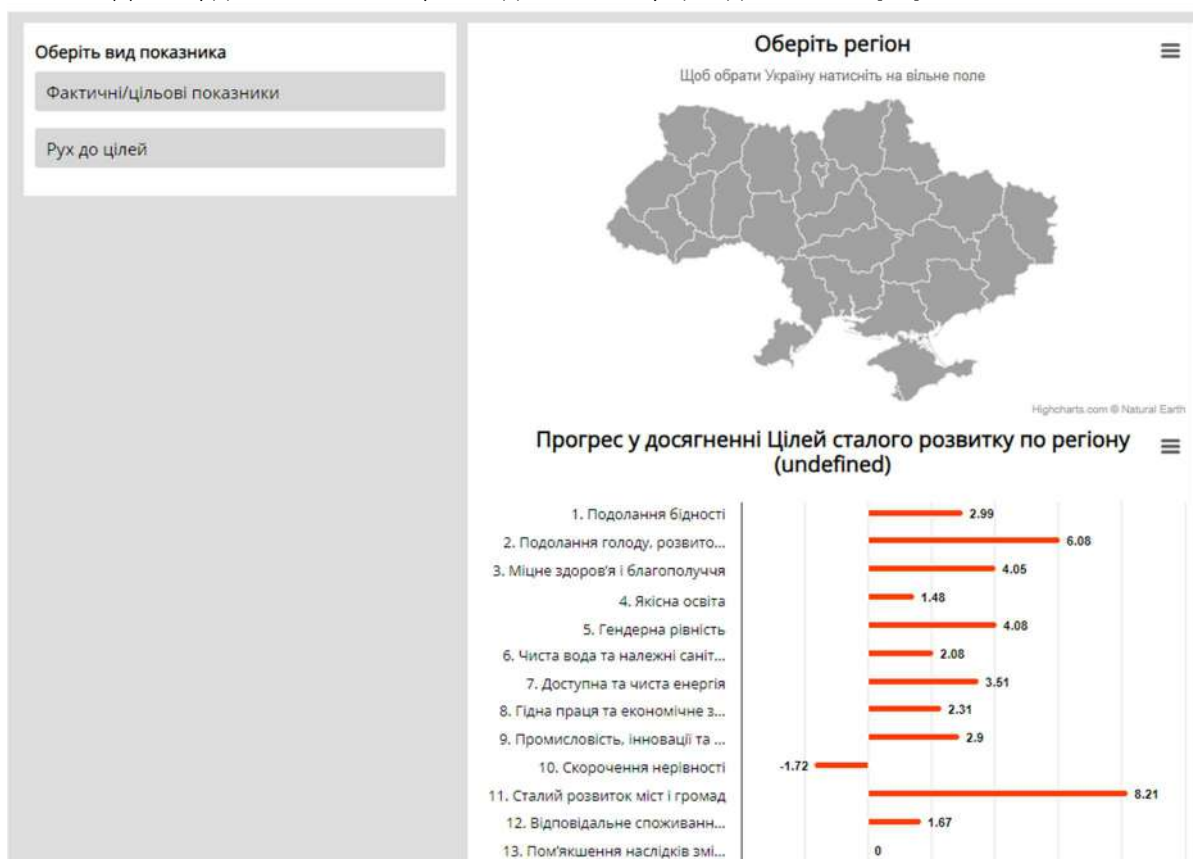
«Нікого не залишити осторонь» — фундаментальний принцип досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). Країни ООН визначили їх у 2015 році та задекларували намір досягти їх до 2030. Серед Цілей — подолання бідності, захист планети, зміцнення здоров'я та покращення добробуту людей.

Україна приєдналася до ініціативи та визначила систему індикаторів, які показуватимуть прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку. Система ЦСР України налічує 183 індикатори. У 2021 році Україна опублікувала звіт за 2020 рік про досягнення Цілей сталого розвитку.

Щоб виміряти прогрес у досягненні ЦСР, Економічна та соціальна комісія для Азії та Тихого океану ООН (UNESCAP) запропонувала методологію, що базується на вимірюванні поточного та прогнозованого темпу руху країн до задекларованих цілей. «Вокс Україна» та Держстат за підтримки Програми розвитку ООН в Україні у 2019-2020 розрахували прогрес України станом на кінець 2019 року з використанням цієї методології та цільових показників на 2020 рік.

У цьому матеріалі автори просуваються вглиб та розраховують показники за 17 Цілями сталого розвитку відповідно до методології UNESCAP у розрізі областей. Загальноукраїнські показники не завжди відображають ситуацію, яка склалася в різних регіонах — адже регіони в Україні розвиваються неоднорідно. Наприклад, валовий регіональний продукт на одну особу у Києві, який є лідером за багатьма економічними показниками, у 2019 році становив 320885 грн та був майже в 3,5 рази вищим за цей показник в середньому по Україні — 94661 грн на особу. Середня зарплата у Києві станом на серпень 2021 року становила 20358 грн, у той час як в Чернівецькій та Кіровоградській областях 10811 грн та 11088 грн

відповідно. За показниками ЦСР деякі області досягли цільових значень, інші наближаються до них, але є й такі, які рухалися у зворотному напрямку. Ситуацію за кожною ціллю в Україні та регіонах можна побачити на Дашборді 7.1. Нижче ми розглядаємо кожну ціль детальніше [20].



Дашборд 7.1.

За матеріалами дослідження [20] також ви зможете простежити тенденції з розвитку наступних цілей та визначених питань цього напрямку, а саме:

1. Сталий розвиток міст і громад.
2. Мир, справедливість та сильні інституції.
3. Подолання голоду, розвиток сільського господарства.
4. Гендерна рівність.
5. Міцне здоров'я та благополуччя.
6. Якісна освіта.
7. Доступна та чиста енергія.
8. Скорочення бідності.
9. Промисловість, інновації та інфраструктура.
10. Партнерство заради сталого розвитку.
11. Гідна праця та економічне зростання.
12. Чиста вода та належні санітарні умови.
13. Збереження морських ресурсів.
14. Відповідальне споживання та виробництво.
15. Захист та відновлення екосистем суші.
16. Пом'якшення наслідків змін клімату.
17. Скорочення нерівності.

Дослідники розрахували прогрес у досягненні ЦСР протягом 2015-2019 років (адже за 2020 рік поки доступні не всі дані). Іншими словами, ми оцінили, яку частку шляху до запланованого на 2020 рік цільового значення Україна пройшла за п'ять років з 2015-го по 2019 включно. Дані для індикаторів на регіональному рівні ми отримали від розпорядників інформації у відповідь на запити (деталі у Додатку). Не всі розпорядники відповіли на запити, тому наявна у нас інформація може бути неповною.

Дані на національному рівні та цільові значення показників публікує Держстат на своєму офіційному сайті (табл. 1) [20].

№	Назва цілі	Загальна кількість індикаторів у цілі	наявні дані		Визначені цільові орієнтири (станом на 16.09.2021)
			Національний рівень	Регіональний рівень	
1	Подолання бідності	5	5	0	5
2	Подолання голоду, розвиток сільського господарства	11	11	7	9
3	Міцне здоров'я і добробут	16	16	5	14
4	Якісна освіта	14	14	4	9
5	Гендерна рівність	20	15	6	7
6	Чиста вода та належні санітарні умови	12	11	0	7
7	Доступна та чиста енергія	7	7	0	5
8	Гідна праця та економічне зростання	14	14	3	14
9	Промисловість, інновації та інфраструктура	14	11	2	9
10	Скорочення нерівності	8	8	0	5
11	Сталий розвиток міст і громад	10	10	0	5
12	Відповідальне споживання та виробництво	6	5	0	4
13	Пом'якшення наслідків зміни клімату	1	1	0	0
14	Збереження морських ресурсів	4	4	0	4
15	Захист та відновлення екосистем суші	13	13	3	12
16	Мир, справедливість та сильні інститути	24	24	8	3
17	Партнерство заради сталого розвитку	4	4	1	3
<b>Загалом</b>		183	173	39	115

Таблиця 1. Кількість показників ЦСР, для яких наявні дані та цільові показники у 2015-2019 році

Джерело: [аналіз авторів](#)

Примітка. Кількість регіональних даних відображає кількість наборів даних, отриманих від організацій, відповідальних за збір даних по показнику в рамках моніторингу досягнення ЦСР. Ми не знаємо, чи наявні регіональні дані у розпорядників інформації, які не відповіли на наші запити, або чи наявна ця інформація у інших державних органів (табл. 3).

Зеленим позначені клітинки, для яких є 100% показників, помаранчевим — клітинки, для яких є понад 50% показників, червоним — ті, де є менше 50% показників.

Результати.

З 2015 до 2019 року Україна досягла прогресу за 15 із 17 Цілей сталого розвитку. За однією ціллю Україна погіршила свої результати у порівнянні з базовим роком. Це Ціль 10 «Скорочення нерівності» (деталі нижче). За тринадцятою Ціллю «Пом'якшення наслідків зміни клімату» обчислити прогрес неможливо у зв'язку з відсутністю цільового орієнтиру (рис. 2) [20].

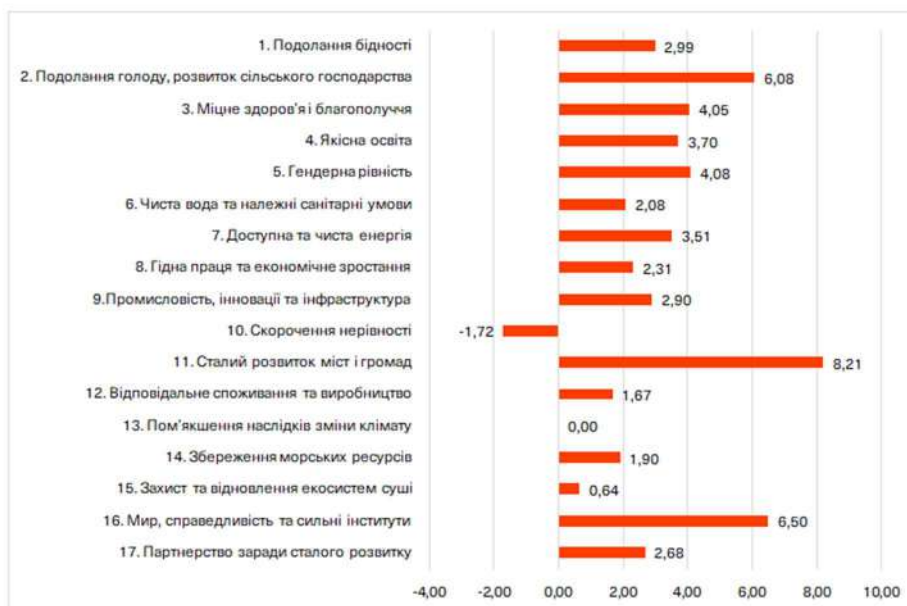
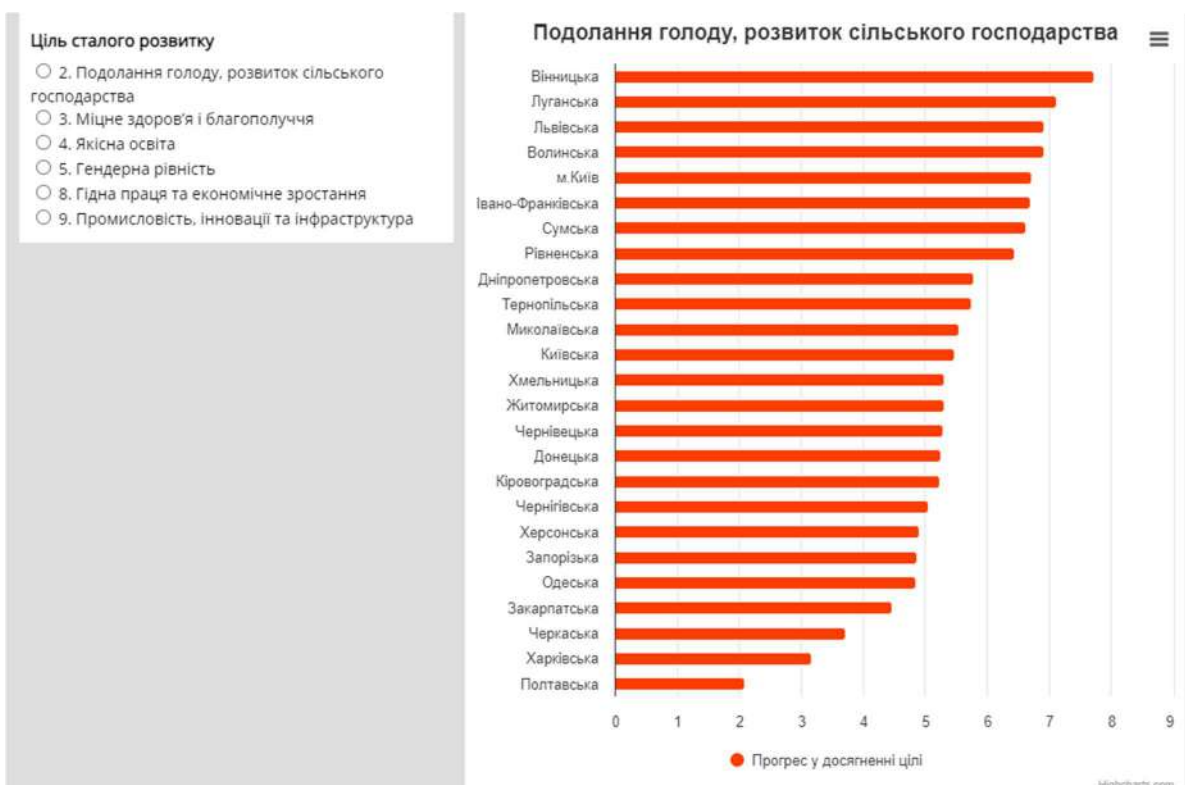


Рисунок 2. Прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку Україною (розраховано за середнім прогресом таргетів у рамках Цілі)

Примітка: Кожна Ціль складається з таргетів, які потім розділяються на показники. Наприклад, Ціль 1 «Подолання бідності» має три таргети та п'ять показників. Таргет – 1.1 складається з показників 1.1.1 (значення показника – 7,95), 1.1.2 (10), таргет 1.2 містить один показник 1.2.1 (-10), таргет 1.3 містить показники 1.3.1 (10), 1.3.2 (10). Прогрес за ціллю розраховується за середнім з-поміж таргетів (а значення таргету за середнім з показників). Результат Цілі 1 розраховується так  $((7,95+10)/2+(-10)+(10+10)/2))/3 = (8,98-10+10)/3=2,99$ .

155

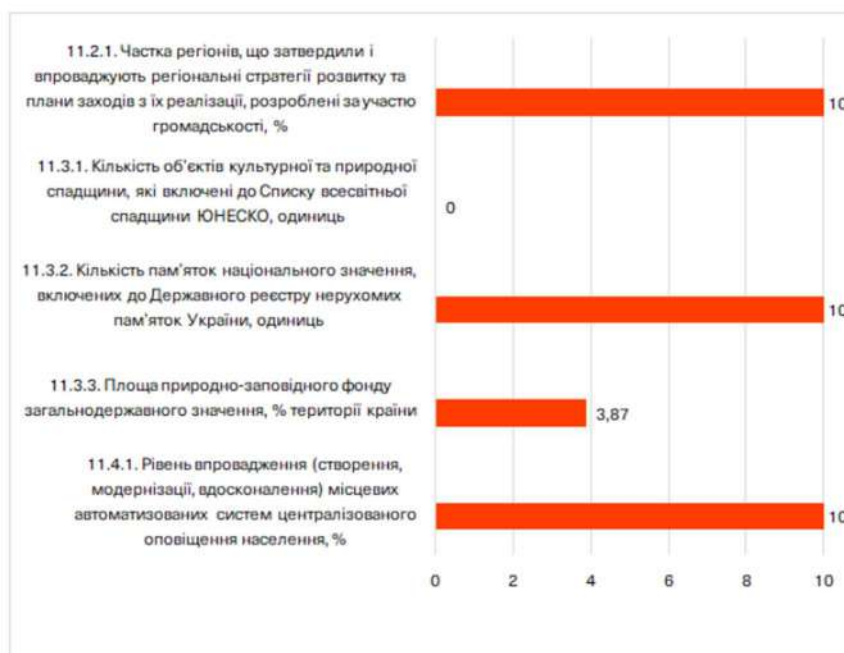
Дашборд 7.2: Рейтинг областей за успішністю у досягненні Цілей сталого розвитку (за тими цілями, для яких наявні регіональні дані) [20]



Дашборд 7.2

Примітка: По цілі 15 для областей наявні дані за трьома показниками, але вони не релевантні для оцінки результативності областей (детальне пояснення нижче у описі Цілі 15). Також ми не брали для аналізу ті показники, за якими для областей недостатньо даних (немає даних для 6 і більше регіонів), як у Цілі 17. За якими ЦСР Україна та області наближаються до цільового показника?

Найбільшого прогресу Україна досягла за ціллю 11 «Сталий розвиток міст і громад» (Ціль 11, рис. 3). Наразі прогрес за цією ціллю можна виміряти за 5 із 10 показників лише на національному рівні у зв'язку з відсутністю регіональних даних. Із 5 показників 3 досягли цільового орієнтиру. Це «частка регіонів, які затвердили і впроваджують регіональні стратегії розвитку, розроблені за участю громадськості» (11.2.1), «кількість пам'яток, включених до Державного реєстру нерухомих пам'яток України» (11.3.2), «рівень впровадження місцевих автоматизованих систем централізованого оповіщення населення» (11.4.1). Показник «кількості об'єктів культурної та природної спадщини внесеної до ЮНЕСКО» (11.3.1) залишається незмінним протягом 5 років, а «площі природно-заповідного фонду загальнодержавного значення» (11.3.3) лише на шляху до цілі [20].



**Рисунок 3. Прогрес України за показниками цілі 11 «Сталий розвиток міст і громад»**

Джерело: власні розрахунки

Примітка: прогрес показника за індексом поточного стану (з діапазону від «-10» до «10»). Відображені лише ті індикатори, за якими наявні дані та цільове значення

Більш детально з інформацією стосовно досягнення цілей сталого розвитку у національному та регіональному розрізах для України можна познайомитись безпосередньо в матеріалах дослідження [20].

#### Список використаних джерел:

1. Дзюбик С. Д., Ривак О. С. Основи економічної теорії : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Знання, 2008. 491 с. URL: [https://pidru4niki.com/10611207/politekonomiya/vnutrishnye\\_zovnishnye\\_seredovische\\_firmi\\_pi\\_dpriyemstva](https://pidru4niki.com/10611207/politekonomiya/vnutrishnye_zovnishnye_seredovische_firmi_pi_dpriyemstva)
2. Терещенко Т. В. Теорія організації : навчальний посібник. Хмельницький, 2015. URL : [https://pidru4niki.com/83604/menedzhment/teoriya\\_organizatsiyi](https://pidru4niki.com/83604/menedzhment/teoriya_organizatsiyi)
3. Business Concepts: Internal and External Environments. Youtube. Bilal Qayum. URL : [https://www.youtube.com/watch?v=B6KCK7xoVBQ&ab\\_channel=BilalQayum](https://www.youtube.com/watch?v=B6KCK7xoVBQ&ab_channel=BilalQayum)
4. Evaluating the Business' Internal & External Environments. Youtube. DebbieMo. URL : [https://www.youtube.com/watch?v=kqHYEJs02yY&ab\\_channel=DebbieMo](https://www.youtube.com/watch?v=kqHYEJs02yY&ab_channel=DebbieMo)

5. Moran A. V. Internal and External Environments of Business : вікторина. *Quiz* : сайт. URL : <https://resources.quizalize.com/view/quiz/internal-and-external-environments-of-business-ff99636d-b0ca-4be5-a4d1-b19aa953c133>
6. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Мелітополь : ВБ. «ММД», 2015. 479 с. URL : [https://pidru4niki.com/75122/menedzhment/zovnishnye\\_seredovische\\_organizatsiyi](https://pidru4niki.com/75122/menedzhment/zovnishnye_seredovische_organizatsiyi)
7. Основи менеджменту. Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. : Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>
8. Кудінова М. М. Лекційний матеріал з навчальної дисципліни «Теорія організацій». Харків. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. 2012. 148 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/46591487.pdf>
9. Оголь А. SWOT-аналіз із прикладами. *eSputnik* : blog. URL : <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
10. Difference Between Internal and External Environment. Key Differences. URL : <https://keydifferences.com/difference-between-internal-and-external-environment.html>
11. Полянська А.С., Савчук С. В., Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5927>
12. Утилізація та рекуперація твердих відходів : методичні вказівки до виконання лабораторних і практичних робіт та самостійної роботи для студентів напряму підготовки б.040106 «Екологія, охорона навколишнього середовища та збалансоване природокористування» / уклад. : В. М. Радовенчик. Київ : НТУУ «КПІ», 2013. 50 с. URL : [http://eco-paper.kpi.ua/images/documents/metodichki/eco/4k/ytilizacia\\_LR\\_PR\\_SR.pdf](http://eco-paper.kpi.ua/images/documents/metodichki/eco/4k/ytilizacia_LR_PR_SR.pdf)
13. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf>
14. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с. URL : [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO\\_pidruchnyk\\_2020.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf)
15. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с. URL : <http://elib.hduht.edu.ua/handle/123456789/2468>
16. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с. URL : <https://knu.edu.ua/file/NjY4NQ==/d97060047a2af1aab20cdace41de3654.pdf>
17. Грищенко М. Дослідження взаємодії організацій громадянського суспільства та органів влади у Вінниці. *Cedos* : сайт. 2021. URL : [https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/zvit\\_1\\_renew\\_12\\_shryft\\_public.pdf](https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/zvit_1_renew_12_shryft_public.pdf)
18. Федоров П., Назаренко Ю. Державна регіональна політика: децентралізація нерівностей? *Cedos* : сайт. 2021. URL : <https://cedos.org.ua/researches/derzhavna-regionalna-polityka-decentralizacziya-nerivnostej/>
19. Ріхтер Міхаель Мартін. Маневруючи у складних реаліях : Оцінка внеску ЄС в інституційні зміни в Україні. *Вокс Україна* : сайт. URL : <https://voxukraine.org/manevruyuchy-u-skladnyh-realiyah-otsinka-vnesku-yes-v-instytsijni-zminy-v-ukrayini>
20. Іванчук В., Мошняга Н. Досягнення цілей сталого розвитку у національному та регіональному розрізах. *Вокс Україна* : сайт. URL : <https://voxukraine.org/doslidzhennya-sdg/>

 Приклад

Приклади проведення аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища організації.

- *Аналіз макросередовища за методикою PEST-аналізу.*

Методика PEST-аналізу характеризує стан макросередовища середовища з погляду на політику (P), економіку (E), соціум (S) та технологію (T). Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища по чотирьом вузловим напрямками та виявлення тенденцій, подій, невідконтрольованих підприємств, але таких, що роблять вплив на прийняття стратегічних рішень. Приклад представлення зон проведення PEST – аналізу макросередовища підприємства приведемо у табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Приклад представлення зон проведення PEST- аналізу макросередовища

<b>P</b>	<b>Політика</b>	<b>E</b>	<b>Економіка</b>
1	Зміна податкового законодавства	1	Основні зовнішні витрати для організації (витрати на електроенергію, телефонні переговори, оренда тощо)
2	Відносини з міською владою (виконання будь-яких робіт для потреб міста, сплата податків тощо)	2	Динаміка гривні до курсу долара або євро (пряма залежність вартості поставок)
3	Регулювання конкуренції в галузі на рівні міської влади та уповноважених органів	3	Загальна характеристика економічної ситуації (спади, підйоми, періоди стабілізації)
4	Державний вплив у галузі	4	Інфляція (різні типи впливають по-різному)
<b>S</b>	<b>Соціум</b>	<b>T</b>	<b>Технологія</b>
1	Зміна рівня, стилю життя	1	Нова продукція
2	Ставлення до роботи і відпочинку	2	Поява нових технологій приготування
3	Зміна структури доходів	3	Поява нових пристосувань для випічки
4	Зміна ставлення до галузі громадського харчування	4	Поява нового обладнання для виготовлення продукції, що виробляється на підприємстві.

- *Аналіз мікросередовища підприємства за методикою SWOT-аналізу.*

У якості найпоширенішого методу дослідження стану мікросередовища, яке є ближнім, використовують є SWOT-аналіз, за правилами якого аналізуються можливості (O) і загрози (T) зовнішнього середовища та сильні (S) і слабкі (W) сторони підприємства. Сильні сторони – це досвід та ресурси, яким володіє підприємство, а також стратегічно важливі сфери діяльності, що дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони – це недоліки обмеження, що перешкоджають успіху. SWOT-аналіз дає можливість наперетині визначених факторів виробляти заходи стратегічного, інноваційного чи іншого напрямку подальшого розвитку підприємства в своєму конкретному середовищі. Приклад проведення SWOT-аналізу підприємства приведемо в табл. 7.4.

Таблиця 7.4

Визначення напрямів розвитку підприємства на основі проведення SWOT-аналізу мікросередовища підприємства

Зовнішнє середовище		Можливості (О)		Загрози (Т)	
		1. Зростання частки товарів власного виробництва у споживанні населенням	2. Збільшення імпорتنих ввізних тарифів	3. Обмеження рентабельності соціально значущих товарів	4. Застосування нових технологій конкурентами
Внутрішнє середовище					
Сила (S)	1. Якісна власна продукція	Збільшення обсягів вироблення власної продукції	Використання цінової переваги власної продукції на нових ринках	Підтримка частки високо рентабельних виробів для компенсації втрат від продажу соціальних товарів	Проведення політики технічного переозброєння виробництва
	2. Наявність власного транспорту	Розвиток системи постачання до клієнта	Розширення постачання власним транспортом сектори ринка, де превалює імпортна продукція	Оптимізація логістики перевезень за критерієм мінімальних втрат на транспортування	Оновлення автопарку за рахунок придбання спеціалізованого транспорту
Слабкість (W)	3. Обмеженість приміщень	1. Залучення співвиконавців на умовах аутсорсингу. 2. Оренда додаткових приміщень для нарощування обсягів продукції		Розширення асортименту продукції за рахунок високорентабельних товарів	Запровадження більш продуктивних технологій виготовлення продукції
	4. Невисока Кваліфікація	Підвищення кваліфікації виробників власної продукції		Зосередження персоналу з невисокою кваліфікацією на виробленні	Створення бригад високої кваліфікації для освоєння
	персоналу			соціальних товарів	нових технологій

- Аналіз внутрішнього стану організації.

Проведення аналізу внутрішнього стану організації засновано на комплексному обстеженні різних функціональних зон діяльності підприємства. Найчастіше до таких зон відносять маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, науково-технічний потенціал, організацію, організаційну культуру. При аналізі встановлюють оцінку сильних та слабких сторін діяльності підприємства за визначеними зонами, як це у якості прикладу приведено у табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства

Функціональна зона	Оцінка				
	Слабка		Середня		Сильна
	1	2	3	4	5
Розширення асортиментів продукції		+			
Позиція на ринку			+		
Виробництво				+	
Якість продукції				+	
Система цінностей		+			
Імідж підприємства		+			
Тривалість виробничого процесу				+	
Науково-технічний потенціал			+		
Дослідницький потенціал		+			
Фінанси			+		
Заборгованість		+			
Рівень запасів			+		
Персонал				+	
Стимулювання			+		
Талановиті працівники				+	+
Організація			+		
Гнучкість організаційної структури			+		
Чіткість розподілу				+	
Організаційна структура			+		

Сильні сторони підприємства служать базою, на яку організація спирається в конкурентній боротьбі і яку вона повинна прагнути розширювати і зміцнювати. Слабкі сторони – це предмет пильної уваги з боку керівництва, яке має робити все можливе, щоб позбутися від них.

?	Питання для самоконтролю
---	--------------------------

1. Що таке структура організації?
2. Як Ви розумієте організаційну структуру?
3. З чого складається організація?
4. Що включається в систему організації, що управляє?
5. Що таке керована система в організації?
6. У чому проявляється самоврядування в організації?
7. Які Ви знаєте чинники внутрішнього середовища організації?
8. Що таке зовнішнє середовище організації?
9. Що таке ресурси організації?
10. Які чинники зовнішнього середовища прямої дії Ви знаєте?
11. Прокоментуйте роль чинників зовнішнього середовища побічної дії на розвиток організації.



## Практичне завдання

### Ситуаційно-аналітична вправа 7.1.

Використайте навчальний ресурс та дізнайтесь більше про організацію бізнесу та навколишнє середовище.

У розділі 1.5 Зовнішнє середовище – розташовані питання.

У цьому розділі представлений ряд питань по темі - Зовнішнє середовище. Запитання можуть включати різні типи запитань. Наприклад: Запитання для самоперевірки – запитання на екрані, які дають миттєву оцінку та зворотний зв'язок. Запитання з короткою відповіддю - серія запитань з короткою відповіддю, які допоможуть вам перевірити своє розуміння теми. Кейс-стаді - кейс-стаді з супутніми питаннями. У новинах - питання, засновані на актуальній діловій новинній статті.

Натисніть на стрілку вправо вгорі або вниз сторінки, щоб опрацювати запитання. Переходьте за посиланням: [https://textbook.stpauls.br/business\\_organization/page\\_79.htm](https://textbook.stpauls.br/business_organization/page_79.htm)

*Ситуаційно-аналітична вправа 7.2.* На основі аналізу даних запропонованої табл.7.5 визначити елементи японської та американської моделей організації, які, на Ваш погляд, можуть бути затребувані в українських умовах. Які специфічні елементи, що відображають особливості вітчизняної ділової культури, повинні бути включені, на Вашу думку, в національну модель організації?

Таблиця 7.5

Модель організації в японських і американських компаніях

Характеристики систем управління персоналом	Японські компанії	Американські компанії
1	2	3
1. Прийом на роботу	на умовах довічного найму	на контрактних умовах
2. Вимоги до вступників на роботу	відповідність професійної підготовки вимогам вакантної посади	те ж саме з урахуванням результатів індивідуального тестування
3. Тип мислення	у всіх працівників подібний тип мислення внаслідок однорідної національної основи	тип мислення різний внаслідок різноманіття етнічних особливостей працівників
4. Довіра до керівництва компанії	наймання на роботу автоматично означає довіру до керівництва	автоматична довіра керівництву компанії відсутня
5. Соціальна модель підпорядкування	підпорядкування начальнику засноване на взаємній згоді між ним і підлеглим	вимушене підпорядкування начальнику, оскільки позиція підлеглого тягне за собою його звільнення
6. Ставлення адміністрації компанії до ідей і пропозицій працівників	ідеї та пропозиції працівників приймаються адміністрацією до уваги	пріоритетною вимогою до працівників з боку адміністрації є строге дотримання службових інструкцій, відхилення від яких може стати причиною їх звільнення
7. Ставлення одних працівників до функцій інших працівників	шанобливе ставлення до функцій інших працівників	байдуже ставлення до функцій інших працівників
8. Життєва філософія	особисті інтереси працівників не суперечать інтересам компанії	надається велике значення збереженню власної незалежності і дотриманню власних інтересів
9. Класова свідомість	не має чіткого вираження	чітко виражена
10. Статус працівників	формується за принципом «все сидять в одному човні»	нестійкий, їх часто звільняють, аналогічно тому, як списують застаріле обладнання

11. Людські взаємини	відносини з іншими працівниками мають велике значення	відносинам з колегами надається велике значення, але індивідуалістичні мотиви в поведінці переважають
12. Плинність кадрів	низька	висока
13. Підвищення виробничої кваліфікації працівників	питання підвищення виробничої кваліфікації вирішуються керівництвом компанії. Працівники прагнуть підвищувати кваліфікацію за рахунок компанії. Результати підвищення кваліфікації, як правило, позитивні. Рівень заробітної плати залежить більшою мірою від робочого стажу	підвищення кваліфікації за рахунок компанії розглядається як премія. Працівники підвищують виробничу кваліфікацію, використовуючи власні можливості. Відсутній планомірний підхід до підвищення кваліфікації та обґрунтування термінів проведення навчального циклу. Рівень заробітної плати залежить від рівня кваліфікації. Тим не менше, після завершення навчального циклу працівники часто звільняються
14. Особиста відповідальність працівників	не визначена жорсткими посадовими інструкціями. У багатьох випадках обов'язки різних працівників частково збігаються	визначена жорсткими посадовими інструкціями. У цих умовах система жорсткого управління ефективна
15. Довіра між керівництвом і персоналом компанії	довіра між керівництвом і персоналом компанії заснована на принципі колективної відповідальності	довіра між керівництвом і персоналом компанії часто відсутня. І менеджери, і робочі думають передусім про власні інтереси
16. Віра в стабільне існування компанії	існує	відсутня, оскільки навіть рентабельні фірми можуть бути продані заради прибутку
17. Страх втрати роботи	фактично відсутній	постійно існує страх втрати роботи і занепокоєння за долю компанії
18. Стиль прийняття управлінських рішень	допустимі невеликі відхилення від логіки при прийнятті управлінських рішень та імпровізація в діях	всі процеси управління засновані на логіці. Імпровізація в діях поза рамками логіки управління неприпустима. Необґрунтовані дії не робляться



## Тест

### 1. Зовнішнє середовище організації – це...

- а) сукупність змінних, які знаходяться за межами організації і не є сферою безпосередньої дії з боку менеджменту організації;
- б) ресурси, що поступають в організацію;
- в) середовище кожної організації, що формується під впливом змінних, що надають безпосередню дію на процеси в організації;
- г) склад і співвідношення підсистем, що входять в організацію, які виділяються по виробничих і управлінських критеріях.

### 2. Структура організації – це...

- а) сукупність змінних, які знаходяться за межами організації і не є сферою безпосередньої дії з боку менеджменту організації;
- б) склад і співвідношення підсистем, що входять в організацію, які виділяються по виробничих і управлінських критеріях;
- в) середовище кожної організації, що формується під впливом змінних, що надають безпосередню дію на процеси в організації;
- г) ресурси, що поступають в організацію.

**3. Назвіть ресурси організації – пов'язані з процесами, що протікають в організації:**

- а) операційні, трудові, матеріальні, грошові, інформаційні;
- б) трудові, матеріальні, грошові, інформаційні;
- в) трудові, матеріальні, додаткові, грошові, інформаційні;
- г) немає правильної відповіді.

**4. Що є сукупністю цінностей, традицій і норм, що колективно розділяються та роблять вплив на поведінку окремих індивідів і груп людей, а, отже, і на процеси, що протікають в організації?**

- а) структура організації;
- б) будова організації;
- в) культура організації;
- г) органи організації.

**5. Регіональна структуризація – це...**

- а) вид структуризації залежно від територіальної побудови організації;
- б) вид структуризації залежно від функціональних напрямів діяльності – виробництво, маркетинг, фінанси, кадри, інновації та ін.;
- в) вид структуризації залежно від особливостей виробництва;
- г) вид структуризації залежно від того, який продукт є результатом діяльності організації.

**6. Назвіть основні види ієрархії:**

- а) верхня і нижня;
- б) професійна і непрофесійна;
- в) управлінська і трудова;
- г) управлінська і професійна.

**7. За допомогою чого здійснюються взаємозв'язки в організаціях?**

- а) інформації;
- б) каналів комунікації;
- в) базових елементів;
- г) телефону

**8. Організація як система в загальному вигляді складається з ...**

- а) системи, що управляє, і фінансів;
- б) керованої системи і об'єкту управління;
- в) системи (суб'єкт управління), що управляє, і керованої системи (об'єкт управління);
- г) всі відповіді вірні.

**9. Суб'єкт управління – це...**

- а) сукупність елементів організації, що здійснюють управлінську діяльність усередині організації для реалізації місії, досягнення поставлених цілей, забезпечення її діяльності через здійснення прийняття і реалізації управлінських рішень;
- б) сукупність елементів організації, що здійснює діяльність усередині організації, визначувану системою організації, що управляє;
- в) діяльність осіб і структурних підрозділів цієї організації по самостійному здійсненню управлінських і інших функцій;
- г) сукупність чинників, що визначають внутрішній стан цієї організації.

#### 10. Внутрішнє середовище організації – це...

а) сукупність елементів організації, що здійснюють управлінську діяльність усередині організації для реалізації місії, досягнення поставлених цілей, забезпечення її діяльності через здійснення прийняття і реалізації управлінських рішень;

б) діяльність осіб і структурних підрозділів цієї організації по самостійному здійсненню управлінських і інших функцій;

в) сукупність чинників, що визначають внутрішній стан цієї організації;

г) сукупність елементів організації, що здійснює діяльність усередині організації, визначувану системою організації, що управляє.

#### 11. Керована система організації – це...

а) сукупність елементів організації, що здійснюють управлінську діяльність усередині організації для реалізації місії, досягнення поставлених цілей, забезпечення її діяльності через здійснення прийняття і реалізації управлінських рішень;

б) діяльність осіб і структурних підрозділів цієї організації по самостійному здійсненню управлінських і інших функцій;

в) сукупність чинників, що визначають внутрішній стан цієї організації;

г) сукупність елементів організації, що здійснює діяльність усередині організації, визначувану системою організації, що управляє.

#### 12. Ресурси в організації (виберіть всі правильні варіанти):

а) інформація;

б) меблі;

в) технології і ноу-хау;

г) управлінський і виробничий персонал;

д) матеріально-технічні ресурси;

е) фінанси;

є) організація як ресурс;

ж) людина.

#### 13. До чинників зовнішнього середовища прямої дії відносяться:

а) засновники(акціонери), споживачі, партнери, конкуренти, держава, місцеві співтовариства, об'єднання організацій;

б) політичне середовище, правове середовище, економічне середовище, культурне середовище;

в) політичне середовище, правове середовище, економічне середовище, споживачі, партнери, конкуренти;

г) споживачі, партнери, конкуренти, екологія, науково-технічний прогрес і міжнародні відносини.

#### 14. До чинників зовнішнього середовища прямої дії відносяться:

а) засновники(акціонери), споживачі, партнери, конкуренти, держава, місцеві співтовариства, об'єднання організацій;

б) політичне середовище, правове середовище, економічне середовище, культурне середовище;

в) політичне середовище, правове середовище, економічне середовище, споживачі, партнери, конкуренти;

г) споживачі, партнери, конкуренти, екологія, науково-технічний прогрес і міжнародні відносини.

#### 15. Цілі – це...

а) логічні взаємовідносини рівнів управління та видів робіт, які дозволяють найбільш ефективно досягти цілей організації;

б) конкретний кінцевий стан або очікуваний результат, якого намагається досягнути група працюючих разом;

в) це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін;

г) це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, обладнання, сировини) у вихідні (продукт, виріб).

#### 16. Виробничий потенціал підприємства – це...

а) корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей;

б) здатність виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності;

в) необхідна умова забезпечення системної цілісності підприємства;

г) система взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

#### 17. Моніторинг зовнішнього середовища – це...

а) матеріально-технічні й економічні умови, суспільні відносини та інші чинники, що впливають на діяльність підприємства (організації) опосередковано;

б) прямий вплив на організацію (підприємство);

в) неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації;

г) постійне відстежування поточної і нової інформації.

#### 18. Назвіть методи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища.

а) позацільове спостереження, цільове спостереження, неформальний пошук, формальний пошук, метод миттєвого спостереження;

б) позацільове спостереження, цільове спостереження, неформальний пошук, макросередовище, аналіз;

в) аналіз, спостереження, анкета;

г) аналіз, спостереження, анкета формальний пошук, метод миттєвого спостереження.

#### 19. Метод миттєвого спостереження

а) здійснюється шляхом пошуку будь-якої інформації, яка може бути потенційно корисною для системи дійсному та майбутньому при одночасній оцінці потенційних загроз;

б) заснований на теорії ймовірності та математичній статистиці і базується на уявленні про те, що з окремих моментів складаються робочі прийоми операцій, прості та складні процеси, які індивіди постійно виконують;

в) активний цілеспрямований, але відносно невпорядкований пошук конкретної інформації;

г) ведеться шляхом спрямування уваги на певну сферу діяльності без здійснення активного пошуку.

#### 20. Неформальний пошук – це

а) здійснюється шляхом пошуку будь-якої інформації, яка може бути потенційно корисною для системи дійсному та майбутньому при одночасній оцінці потенційних загроз;

б) заснований на теорії ймовірності та математичній статистиці і базується на уявленні про те, що з окремих моментів складаються робочі прийоми операцій, прості та складні процеси, які індивіди постійно виконують;

в) активний цілеспрямований, але відносно невпорядкований пошук конкретної інформації;

г) ведеться шляхом спрямування уваги на певну сферу діяльності без здійснення активного пошуку.

## Тема 8. Організаційне проектування



### Поняття та його визначення

Виробнича структура підприємства — склад виробництв, цехів та господарств, їх технологічна взаємодія, порядок і форми кооперування, співвідношення за кількістю робітників, вартістю устаткування, площею і територіальним розташуванням.

Виробничий процес — сполучення предметів, знарядь праці та живої праці в просторі й часі, що функціонують і перетворюють вхідні компоненти для задоволення потреб виробництва.

Виробничі системи — особливий клас систем, якій складається з працівників, знарядь і предметів праці, інших елементів, що необхідні для функціонування системи, у процесі якого створюються продукція або послуги.

Відповідальність — елемент організації в умовах розділення діяльності, який визначає міру осуду при невиконанні або недостатньому виконанні функцій та зобов'язань, повноважень і очікувань.

Департаменталізація — процес групування робіт і видів діяльності в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо).

Децентралізація — це передача або делегування відповідальності за низку ключових рішень, а отже, передача характерних цій відповідальності прав на нижні рівні управління організацією.

Дивізіональна організаційна структура являє собою систему управління, в якій перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління.

Ланка управління — це орган управління або окремий керівник, який наділяється певними функціями управління та правами для їх реалізації, визначених в степені відповідності за виконання цих функцій

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

Лінійно-функціональна організаційна структура — комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип — розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Лінійно-штабна організаційна структура — різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності.

Матрична організаційна структура — відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць — проектних груп.



Неформальна структура — це організаційні характеристики та відносини, що не є складовою формальної структури організації, але впливають на її успіхи в досягненні мети.

Об'єкти управління — це елементи структури системи управління та виробничі процеси на які спрямовується вплив функцій управління.

Органіграма - графічна схема, елементами якої є ієрархічно впорядковані організаційні одиниці (підрозділи, посадові позиції).

Організаційна структура - сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку поділяється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій з вирішення завдань. Організаційна структура визначає розподіл відповідальності і повноважень всередині організації.

Організаційна структура управління підприємством — це впорядкована сукупність організаційного управління діяльністю підприємства, взаємозв'язків між підрозділами підприємства.

Рівень управління — сукупність ланок управління на 1 рівні його ієрархії.

Система управління організацією включає сукупність усіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організації.

Система управління організацією включає сукупність усіх служб організації, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують її функціонування.

Структура організації — це логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей організації.

Управління - елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм та цілей.

Управління — це процес впливу суб'єкта на об'єкт з метою переходу їх у новий якісний стан або підтримки у встановленому режимі.

Управління — це цілеспрямована дія на процеси, стани, ресурси з метою збереження їх цілісності, або переходу з одного стану в інший згідно із поставленими цілями.

Управління організацією — це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів з позиції поставленої мети.

Управління організацією — це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів з позиції поставленої мети.

Фінансовий менеджмент організації - управління фінансовими ресурсами організації та фінансовими відносинами, які виникають у процесі їх руху.

Фінансово-економічна підсистема — є комплексом економічних відносин всередині організації, що впорядковують рух фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення цілей організації.

Формальна структура — це офіційний план виконання завдань, що приводять до досягнення мети організації, структура включає стійку систему формальних прав і обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію, процедури виконання робіт.

Формальні групи (організації) — це групи (організації), створені по волі керівництва для досягнення цілей організації і рішення основних завдань, які стоять перед нею.

Функції управління — це види управлінської діяльності: планування, організація, мотивація та контроль.

Функціональна організаційна структура являє собою систему управління, в якій для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто, функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.

Централізація — це концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організації.



## Основні теоретичні положення

- 8.1. Сутність та етапи організаційного проектування.
- 8.2. Вимоги до організаційної структури підприємства.
- 8.3. Методи проектування організаційних структур.
- 8.4. Процес проектування організаційних форм управління. Етапи організаційного проектування.
- 8.5. Оцінка ефективності організаційних форм управління.

### 8.1. Сутність та етапи організаційного проектування

Сам термін «організаційне проектування» досить не має однозначного сприйняття. Наприклад, в [Економічному словнику](#) на запит ОРГАНІЗАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ надано: організаційне моделювання (англ. organizational modelling), організаційне — об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, завдань, цілей, програми дій. Моделювання — створення модель чого-небудь, взірць, примірник чогось [1].

Тому можна зробити припущення стосовно тотожності визначень. Але організаційне моделювання ще визначається як один із методів проектування організаційних структур.

У навчальному посібнику «Організація виробництва» авторів Нестеренко С. А., Агєєва І. В., Сурженко Н. В. від ЗОГО «Запорізький інформаційно-консультаційний центр «Агро-Таврія» в межах Українського проекту бізнес-розвитку плодоовочівництва (UHBDP) визначено: організаційне проектування — це комплекс робіт із створення підприємства, формування структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності усім необхідним. Метою організаційного проектування є забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства (організації). Для забезпечення високого рівня організованості будь-якої діяльності необхідно, щоб вона була спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена необхідними інструкціями, інформацією і ресурсами, здійснювалася за раціональною для цих умов технологією [2].

На сайті компанії «ОСОБА», фахівці якої мають багатий досвід в побудові процесів в середині компанії в різних галузях (сферах) бізнесу, надана детальна інформація познайомитись з щодо можливостей організаційного проектування [3].

Це фундаментальний етап створення як організації, так і її нових підрозділів. Організаційне проектування ґрунтується на стратегічних планах підприємства, враховуючи цілі і ключові завдання бізнесу. На цьому етапі розробляється оптимальна організаційна система компанії. Враховуються вже існуючі можливості підприємства і актуальні нюанси ринку.

Результатом є побудова структури організації, регламент адміністративного підпорядкування, схема товарної номенклатури і зв'язана з нею ієрархія бізнес-функцій і функцій управління. Так, розробляється ряд основоположних регламентів : базове положення про організаційно-функціональну структуру підприємства, положення про окремі види діяльності, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції і опис посад. Цей етап життєво важливий при проектуванні бізнесу "з нуля" або при появі у компанії непрофільного бізнесу.

Для функціонуючих підприємств гостріше стоїть завдання ліквідації багаторівневих і зайвих управлінських ланок. Особливо це актуально на середніх і великих підприємствах з декількома видами діяльності. У таких організаціях багато підрозділів, багатовекторні взаємозв'язки і складніша структура управління. В силу перерахованих умов , норма управлінської системи часто вище за оптимальну. Як результат, управлінці не встигають вникати в нюанси виробничих процесів. І більшість робочих питань або не вирішуються, або вирішуються підлеглими без участі керівництва.

В результаті бізнеси після вдалого організаційного проектування отримують вагомі переваги у вигляді:

- оптимальної структури і адекватної організації управлінської діяльності;
- оптимізації усіх рівнів управління;
- здібності до швидких змін під потреби ринку;
- рівномірного розподілу навантаження на управлінські ланки;
- оптимального балансу прав і повноважень;
- узгодженості управлінських рішень;
- узгодженій діяльності структурних підрозділів.

Рішення про проектування організаційної структури приймається тоді, коли діюча структура неефективна. У процесі проектування постає задача створення такої структури управління, яка б найповніше відображала цілі та задачі організації, тобто мова йде про те, щоб щойно створена структура найкращим чином дозволяла організації взаємодіяти з зовнішньою середою, продуктивно та доцільно розподіляти та направляти зусилля своїх співробітників і таким чином задовольняти потреби клієнтів та досягати своєї мети з високою ефективністю.

Процес проектування оргструктури складається з трьох основних етапів:

- 1) аналіз оргструктури;
- 2) проектування;
- 3) оцінка ефективності.

Перший етап – аналіз оргструктур. Аналіз діючої оргструктури управління покликана встановити у якій мірі вона відповідає вимогам, які ще пред'являються до організації. Тобто визначають, наскільки структура управління раціональна з точки зору встановлених оцінних критеріїв, що характеризують її якість. До оцінних критеріїв відносяться:

- принципи управління -- співвідношення між централізацією і децентралізацією(скільки і які рішення приймаються на нижньому рівні? які їх наслідки? який об'єм контрольних функцій лежить на кожному рівні управління?);

- апарат управління – перегрупування підрозділів, зміна взаємозв'язків між ними, розподіл повноважень і відповідальності, виділення в самостійні структури яких – те ланок, зміна характеру міжфірмових зв'язків, створення в апараті управління необхідних проміжних ланок і так далі;

- функція управління – посилення стратегічного планування (коригування «бізнес – плану») посилення контролю за якістю продукції, залучення працівників до управління шляхом реалізації акцій, зміна підходів до мотивації праці тощо.

Господарська діяльність – зміна технологічного процесу, поглиблення міжфірмової співпраці, технічне переоснащення організації і тому подібне.

В результаті аналізу можна виявити «вузькі» місця в діяльності організації. Це може бути велика ланка управління, паралелізм в роботі, відставання в розвитку оргструктури від змін зовнішнього середовища, що відбуваються.

Другий етап – проектування оргструктур. Методичні підходи до проектування оргструктури управління залежно від закладених в них поєднань використовуваних методів можна умовно об'єднати в чотири групи:

1) аналогій – припускає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях;

2) експертний – базується на вивченні пропозицій експертів - фахівців. Вони можуть(залежно від поставлених завдань) або самі спроектувати варіанти організаційної структури, або оцінити(провести експертизу) розроблені проектувальниками структури;

3) структуризації цілей – передбачає вироблення системи цілей організації і її подальше поєднання із структурою, що розробляється. В цьому випадку оргструктура управління будується на основі системного підходу, який проявляється у формі графічних описів цієї структури з якісним і кількісним аналізом і обґрунтуванням варіантів її побудови і функціонування;

4) організаційні моделювання – дозволяє чітко сформулювати критерії оцінки міри раціональності організаційних рішень. Його суть полягає в розробці формалізованих математичних, графічних або машинних описів розподілу повноважень і відповідальності в організації.

В процесі проектування оргструктур управління організацією, як правило, вирішуються наступні завдання : визначення типу структури управління; уточнення складу і кількості підрозділів по рівнях управління; чисельність адміністративно – управлінського персоналу; характер підлеглості між ланками організації; розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Зрештою встановлюються управлінські функції для кожного структурного підрозділу, потоки інформації, взаємозв'язки і документообіг, повноваження, відповідальність і права підрозділів і працівників.

В той же час, проектуючи нову оргструктуру управління, не можна забувати про вимоги, що пред'являються до оргструктур, і принципи їх побудови.

Третій етап – оцінка ефективності оргструктур. Міра досконалості оргструктур проявляється в швидкодії системи управління організації і високих кінцевих результатах її діяльності. Оцінка ефективності управління може бути зроблена по рівню реалізації завдань, надійності і організованості системи управління, швидкості і оптимальності управлінських рішень, що приймаються.

## 8.2. Вимоги до організаційної структури підприємства.

Організаційна структура, її класичні принципи (англ. classical principles of organizational design) основні вимоги до організаційної структури, покликані забезпечити ефективне функціонування організації. У свій час Файоль серед основних принципів називав єдиноначальність, єдність керування, централізацію і скалярний ланцюжок, хоча і не вважав їх принципами в справді науковому розумінні. У ході еволюції теорії керування, починаючи від класиків і до наших днів, зберегли своє значення чотири фундаментальні принципи в менеджменті — спеціалізація і поділ праці, поділ організаційних структур на функціональні відділи, норма керованості залежно від призначення організації і єдиноначальність, що поєднується певною мірою з делегуванням владних повноважень на місцях. Згодом погляд на організацію як один раз задану, раціонально обґрунтовану структуру був доповнений концепцією обставин або впливом ситуативних факторів на організаційну структуру [4].

Побудова організації здійснюється шляхом організаційного проектування. Його основою є стратегічний план, спрямований на реалізацію місії, цілей організації. Організаційне проектування здійснюється зверху вниз і охоплює такі етапи:

- горизонтальний поділ організації, тобто закріплення видів діяльності за лінійними та штабними (функціональними) підрозділами;
- встановлення зв'язків між різними підрозділами;
- визначення повноважень і відповідальності посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами (за допомогою формування посадових інструкцій).

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють *лінійну організаційну структуру управління*. Необхідність впорядкування інформації, встановлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб (штабів) у системі управління, які формують *функціональну організаційну структуру управління*. Саме сукупність лінійних і функціональних органів утворює організаційну структуру управління.

*Організаційна структура управління* – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва.

Ланка в організації – це структурно уособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець.

*Рівень управління* – це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншими. Число рівнів управління залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю [5].

В менеджменті визначають три рівні управління:

*вищий рівень* (інституційний рівень) до складу якого входять керівники вищої ланки (посади керівників організацій (перших осіб організацій) та їх заступників: генеральний директор компанії (фірми), президент, віце-президент фірми, комерційний та фінансовий директор, директор філіалу тощо.);

*середній рівень* (управлінський рівень) до складу якого прийнято відносити керівників середньої ланки (посади керівників відділів, підрозділів організації: начальник комерційного відділу, начальник відділу маркетингу, логістики, планово-фінансового, кадрів, постачання тощо);

*низовий рівень* (технічний рівень) до складу якого входять керівники низової ланки (найчисельніша група поміж інших рівнів, розташована над виконавцями робіт (працівниками, спеціалістами), що мають справу безпосередньо з ресурсами. Топові посади: майстер, керівник зміни, керівник групи (невеликого підрозділу) всередині відділу. Операційні керівники відповідають за виконання щоденних операційних (виробничих) завдань, тому повинні насамперед добре володіти технічними навичками. А також щоденна взаємодія з іншими керівниками свого рівня вимагає комунікативних навичок).

*Організаційні структури повинні відповідати таким вимогам:*

1. *Оптимальність*. Структура управління визнається оптимальною, якщо між ланками і східцями управління на усіх рівнях встановлюються раціональні зв'язки при найменшому числі східців управління.

2. *Оперативність*. Суть цієї вимоги полягає в тому, щоб за час від ухвалення рішення до його виконання в керованій системі не встигли статися безповоротні негативні зміни, що роблять непотрібною реалізацію прийнятих рішень.

3. *Надійність*. Структура апарату управління повинна гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати спотворень команд, що управляють, і інших переданих даних забезпечувати безперебійність зв'язку в системі управління.

4. *Економічність*. Завдання полягає в тому, щоб потрібний ефект від управління досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат. Критерієм цього може служити співвідношення між витратами ресурсів і корисним результатом.

5. *Гнучкість*. Здатність змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища.

6. *Стійкість структури управління*. Незмінність її основних властивостей при різних зовнішніх діях, цілісність функціонування системи управління і її елементів.

Досконалість організаційної структури управління багато в чому залежить від того, наскільки при її проектуванні дотримувалися принципи проектування :

- 1) доцільне число ланок управління і максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівника до безпосереднього виконавця;
- 2) чітке відособлення складових частин оргструктури (складу її підрозділів, потоків інформації тощо);
- 3) забезпечення здатності до швидкої реакції на зміни в керованій системі;
- 4) надання повноважень на вирішення питань тому підрозділу, який має в розпорядженні найбільшу інформацію з цього питання;
- 5) пристосування окремих підрозділів апарату управління до усієї системи управління організацією в цілому і до зовнішнього середовища зокрема.

Слід мати на увазі, що в різних організаціях(з урахуванням специфіки їх роботи) використовуються і інші принципи побудови оргструктур, якнайповніше відбиваючи особливості їх функціонування.

Таким чином, в процесі проектування оргструктур розрізняють три стадії:

- аналітичну(вивчення існуючої практики і вимог до побудови оргструктур);
- проектну(проектування(моделювання) структури управління);
- організаційну(організація впровадження спроектованої оргструктури).

### 8.3. Методи проектування організаційних структур.

Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління.

У сучасних умовах не можна оперувати старими організаційними формами, які не відповідають вимогам ринкових відносин і створюють загрозу функціонування організації.

У сферу господарського управління не доцільно переносити закономірності управління технічними системами. Створення організаційних структур має спиратися не тільки на досвід, аналогію, звичайні схеми й інтуїцію, а насамперед, на наукові методи організаційного проектування.

*Метод аналогій.*

Полягає у застосуванні організаційних структур, які виправдали себе в організаціях із аналогічними характеристиками (цілями, технологією, розміром, чинниками зовнішнього оточення).

*Експертно-аналітичний метод.*

Зводиться до обстеження та аналітичного вивчення організації фахівцями, керівниками та іншими працівниками: виявляються особливості, проблеми, «вузькі місця»; розробляються пропозиції з формування структури управління. Також досліджується передовий досвід.

*Метод структуризації цілей.*

Передбачає поетапне визначення системи цілей, їх якісне та кількісне формулювання й аналіз відповідності організаційних структур системі цілей:

- 1 - розробка системи («дерева») цілей;
- 2 - експертний аналіз варіантів організаційної структури з точки зору організаційної забезпеченості досягнення кожної цілі; визначення взаємовідносин рівнів, підпорядкованості, кооперації підрозділів тощо.
- 3 - складання карт повноважень та відповідальності: результати - відповідальність; повноваження - для досягнення результатів.

*Метод організаційного моделювання.*

Полягає у розробці формалізованих математичних, графічних та інших форм відображення розподілу повноважень та відповідальності, які є підґрунтям для побудови, аналізу та оцінки варіантів організаційних структур:

- математико-кібернетичні моделі;
- графоаналітичні моделі організаційних систем (мережеві, матричні, інші табличні й графічні відображення розподілу функцій);

- натурні моделі організаційних структур та процесів (експерименти, ігри);  
- математично-статистичні моделі залежностей між похідними чинниками організаційних систем і характеристиками організаційних структур (емпіричні відомості про тотожні організації).

*Особливості побудови організаційної структури підприємства:*

- Поділ праці як чинник організаційних структур управління. Поділ праці з управління діяльністю підприємства здійснюється у формі організаційного відокремлення спеціалізованих підрозділів – процесу, названого створенням департаментів. Залежно від ознак формування *підрозділів* розрізняють наступні види створення департаментів: функціональний, продуктовий, виробничий, проектний, територіальний та інші.

Функціональний принцип виділення підрозділів є історично первинним, оскільки під *функцією* в цьому випадку розуміється будь-яка відносна відособленість того або іншого виду діяльності. Ця відособленість може проявлятися у здійсненні окремих функцій менеджменту або стадій виготовлення продукції. Однак строге дотримання функціональному принципу йшло б на шкоду іншим, що на практиці приводило б до значної роздробленості організаційної структури і що робило б керування підприємством досить складним і малоефективним.

Інші види створення департаментів виявляють альтернативу функціональному виду. При продуктовому виді підрозділи утворюються за принципом відокремлення певного виду продукції, а при виробничому – за певним видом виконуваних робіт.

При територіальному поділі діяльності підприємства його територіальні департаменти формуються або за приналежністю до даної території, або стосовно рішення завдань певної території.

Проектний вид створення департаментів полягає у виділенні підрозділів, що діють на тимчасовій основі для виконання певного завдання (проєкту).

Утворені підрозділи розташовуються в горизонтальному й вертикальному напрямках, що формує певну геометрію організаційної структури.

Горизонтальний напрямок персоніфікує відокремлення підрозділів певної спеціалізації і встановлення між ними взаємодії:

для виробничих підрозділів – у вигляді кооперації;

для підрозділів системи керування – у вигляді координації.

Вертикальний напрямок виражає кілька видів регламентації:

субординацію (відносини керівництва – підпорядкування) – для підрозділів у системі керування підприємством;

входження нижчестоящого підрозділу у вищий;

порядок напрямку керуючої інформації від вищого підрозділу й звітності для нижчестоящого підрозділу.

Здійснення горизонтально-вертикальних взаємодій елементів організаційної структури ґрунтується на реалізації владних повноважень – здатності змусити підлеглих виконувати волю керівників, що забезпечується співвідношенням обов'язків, прав і відповідальності щодо шаблів організаційної структури. Атрибутом влади є формальне положення керівника або вищого органу, що вирішується за допомогою організаційної ієрархії.

- Ієрархія як засіб реалізації влади в управлінні.

Здійснення горизонтально-вертикальних взаємодій елементів організаційної структури ґрунтується на реалізації владних повноважень, атрибутом яких є формальне положення керівника або вищої організації, що вирішується за допомогою організаційної ієрархії (із грецького – священна влада) – принципу структурної організації багаторівневих систем, що полягає в упорядкуванні взаємодій між елементами вищого й нижчестоящого рівнів. Виходячи із загального принципу єдиноначальності підрозділу (або особи) нижчестоящого рівня призначається тільки один підрозділ (або особа) вищого рівня, стосовно якого перший елемент перебуває в прямій або лінійній підпорядкуванні.

Для організаційних структур управління притаманні тільки два принципових види підпорядкування: пряме (або лінійне) та функціональне. Кожен окремий виконавець або підрозділ

управління може бути одночасно підпорядкований за лінійним та функціональним принципами, як це відображає схема на рис. 8.1, де лінійне підпорядкування позначено безперервною лінією на відміну від функціонального, відзначеного штриховою лінією. При цьому якщо кількість функціональних керівників необмежена, лінійний керівник чи вищий лінійний орган може бути тільки одним. Лінійне підпорядкування характеризується трьома можливостями: видачі завдання, права одержання звіту про його виконання і надання мотиваційного впливу.

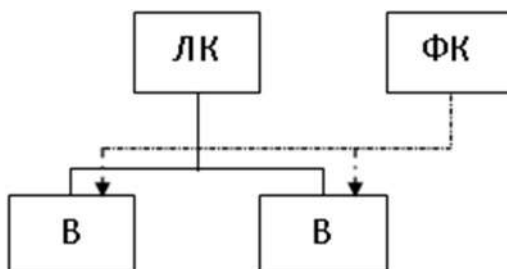


Рис. 8.1. Взаємодія лінійного й функціонального видів підпорядкування:  
В – виконавці; ЛК і ФК – лінійний і функціональний керівники.

Функціональне підпорядкування виконавця обмежується тільки одержанням завдання (нормативів, вимог) до ведення діяльності й наданням звіту. У частині мотивування або прийняття санкцій функціональний керівник має право передачі відповідних пропозицій лінійному керівникові для розгляду й ухвалення рішення під свою відповідальність. Продемонструємо взаємодію лінійного й функціонального видів підпорядкування через виникаючі організаційні відносини, як це показано на рис. 8.2, на якому позначено: З – видача завдання; О – надання й одержання звіту від виконавця після виконання завдання (В); З – вплив у порядку стимулювання або застосування санкцій; Т – функціональні вимоги з боку функціонального керівника; П – пропозиції лінійному керівникові по санкціях відносно виконавця з боку функціонального керівника.

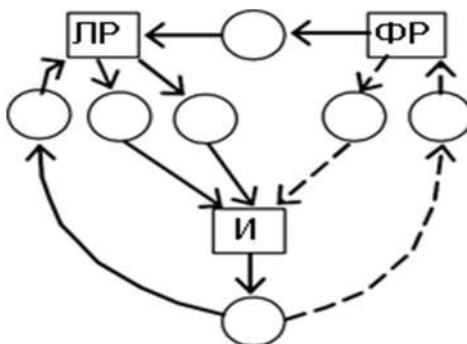


Рис. 8.2. Система організаційних відносин при лінійно-функціональному  
Підпорядкуванні

- Вид організаційної структури.

Комбінація видів підпорядкування формує сукупність типів організаційних структур, які виражають найбільш істотні принципи їх побудови і представляють можливості вибору:

- лінійної структури, що закріплює тільки пряме, лінійне підпорядкування при повній відсутності функціонального;

- лінійно-штабної структури, що закріплює наявність функціональних керівників чи підрозділів, які сприяють процесу лінійного керівництва без окремого впливу на підлеглих;
- лінійно-функціональної структури, яка персоніфікує підпорядкування кожного підлеглого тільки одному прямому (лінійному) керівникові, а також і декільком функціональним керівникам чи підрозділам.

При наявності безумовних переваг лінійно-функціональних структур, які надають широкі можливості створювати нові функціональні підрозділи в разі появи нових завдань, із збільшенням числа функціональних підрозділів наростають проблеми координації між ними. Вузька спеціалізація функціональних підрозділів неминує обумовлює звуження загальних цілей і завдань підприємства до функціональних. Недостатність повноважень у функціональних і лінійних керівників обумовлює переклад прийняття рішень на рівень вищого керівника, тим знижуючи оперативність і перевантажуючи вищий рівень керівництва поточними питаннями. Подолання надмірного функціоналізму організаційних структур підприємств визначив загальний напрямок їх модифікації для додання їм «крос-функціонального» характеру, що відбивається в розвитку діагональних, матричних, цільових, проектних та інших видів структур, відмітною рисою яких є подвійне підпорядкування підрозділів і персоналу.

- *Міра централізації-децентралізації функцій.* Централізація діяльності означає її здійснення в одній ланці. Функції і види робіт, обсяг яких менше можливостей типового для підприємства підрозділу, легко централізуються як, наприклад, організація робіт з підготовки кадрів підприємства, що здійснюється одним відділом підготовки кадрів. Стандартним рішенням щодо централізації функції бухгалтерського обліку є наявність єдиної бухгалтерії.

Для функцій, трудомісткість виконання яких перевищує можливості типового підрозділу, або якщо зосереджувати їх в одному підрозділі неможливо чи недоцільно, неминує децентралізація таких функцій. Так, практично неможливо сконцентрувати в єдиному відділі контрольну функцію, планування всіх сторін діяльності підприємства та ін.

175

Звичайно, у більшій мірі централізуються на вищому рівні керівництва функції планування, узгодження, інтеграції, координації, тоді як функції організації діяльності, контролю, оперативного обліку виконуються децентралізовано в нижче розташованих підрозділах. Це пояснюється тим, що на більш високі рівні надходить узагальнена інформація, яка характеризує умови існування всієї системи, і тут ухвалюються рішення, які відносяться до системи в цілому, тоді як на нижніх рівнях використовується конкретна інформація, що охоплює лише окремі сторони функціонування системи.

- *Делегування повноважень.* При управлінні організацією через «переповнення» підрозділів вищого рівня частку їх функцій делегують до керівників середньої та низової ланки управління. При тому, що стратегічні функції залишаються за вищими керівниками, більш високий ступінь децентралізації обумовлює більший обсяг делегування повноважень від вищих рівнів управління до нижчих. В результаті делегування повноважень:

- більший обсяг рішень ухвалюється на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
  - рішення, прийняті на нижчих рівнях, більш істотні для безпосередніх виконавців;
  - зменшується обсяг централізованого контролю над виконанням рішень, прийнятих управлінським персоналом;
  - підвищується ступінь автономності підрозділів у частині самофінансування.

- *Департаментизація.* Для раціонального охоплення контролем і в інтересах досягнення ефективної координації й керування всіма видами діяльності елементи організаційної структури поєднуються в структурні блоки – департаменти. Залежно від ознак формування структурних блоків виділяють різні види департаментизації: функціональну, продуктову, виробничу, проектну, територіальну й різні змішані.

Функціональний принцип виділення підрозділів є історично первинним проявом департаментизації, оскільки під функцією в цьому випадку розуміється будь-яка відносна відособленість того або іншого виду діяльності. Ця відособленість може проявлятися в здійсненні окремих функцій менеджменту або стадій виготовлення продукції. Однак строге проходження функціональному принципу

на шкоду іншим на практиці приводило б до значної роздробленості організаційної структури, що робило б керування підприємством досить складним і малоефективним.

Інші види департаментизації почасти виявляють альтернативу функціональній. При виробничій (або продуктивній) департаментизації підрозділи утворюються за принципом відокремлення певного виду продукції. Концентрація повноважень і відповідальності в таких департаментах дає можливість більш ефективно координувати всі функціональні види діяльності підрозділів, охоплювані департаментом. При територіальному поділі діяльності підприємства виникає його територіальна департаментизація, при якій підрозділи формуються або по приналежності до даної території, або стосовно вирішення завдань певної території. Проектна департаментизація полягає у виділенні підрозділів, які діють на тимчасовій основі для виконання певного завдання (проекту). У проектних підрозділах звичайно використовується персонал функціональних підрозділів, який під час роботи над конкретним проектом попадає в пряме підпорядкування керівника проекту як особи, що володіє повнотою влади й правом контролю.

#### 8.4. Процес проектування організаційних форм управління (ОФУ). Етапи організаційного проектування.

В процесі проектування організаційних форм управління проводяться основні етапи організаційного проектування, а саме:

Передпроектна підготовка:

- Системний аналіз стану управління та виробництва;
- Прийняття рішення про розробку проекту створення ОФУ.

Проектування:

- Розробка та затвердження завдання на проектування ОФУ;
- Розробка загального проекту ОФУ;
- Розробка підсистем управління;
- Розрахунок очікуваного економічного ефекту;
- Експертиза та затвердження загального проекту ОФУ;
- Розробка робочої документації підсистем згідно із загальним проектом ОФУ;
- Затвердження робочої документації;
- Визначення джерел фінансування створення ОФУ.

Впровадження проекту:

- Матеріально-технічна підготовка впровадження проекту;
- Соціально-психологічна підготовка персоналу;
- Професійна підготовка персоналу;
- Визначення фактичного економічного ефекту після впровадження проекту.

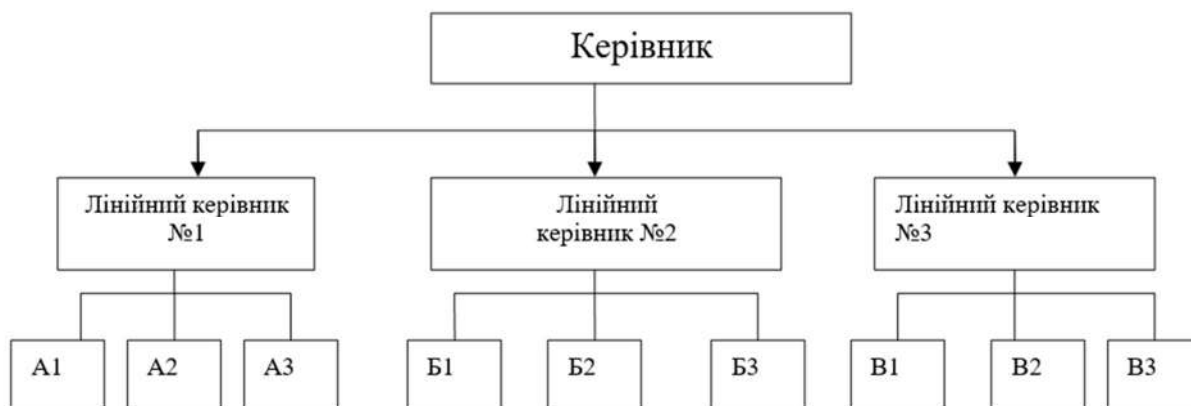
Стосовно систем управління підприємств найбільше поширення отримали наступні види організаційної структури управління підприємствами.

У *лінійній структурі* (рис. 8.3) кожний підлеглий має лише одного керівника і в кожній ланці виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням об'єктом.

*Переваги* лінійної структури: чіткість та простота взаємовідносин, оперативність підготовки та проведення управлінських рішень, відсутність паралельності в роботі, надійний контроль, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати.

*Недоліки*: концентрація влади на найвищому рівні управління, інформаційне перевантаження керівників, низька якість реалізації функцій управління, високі вимоги до кваліфікації керівників та їх компетенції за всіма питаннями.

Лінійна структура застосовується лише для простої за змістом управлінської діяльності на малих підприємствах або окремих підрозділах.



A1, A2, A3 – виконавці підрозділу №1  
 B1, B2, B3 – виконавці підрозділу №2  
 B1, B2, B3 – виконавці підрозділу №3

Рис. 8.3. Схема лінійної організаційної структура управління [5].

*Функціональна структура* передбачає, що кожний підрозділ отримує вказівки від декількох керівників ланок. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти. Конкретні характеристики та риси діяльності підрозділу відповідають найбільш важливим напрямам діяльності всієї організації.

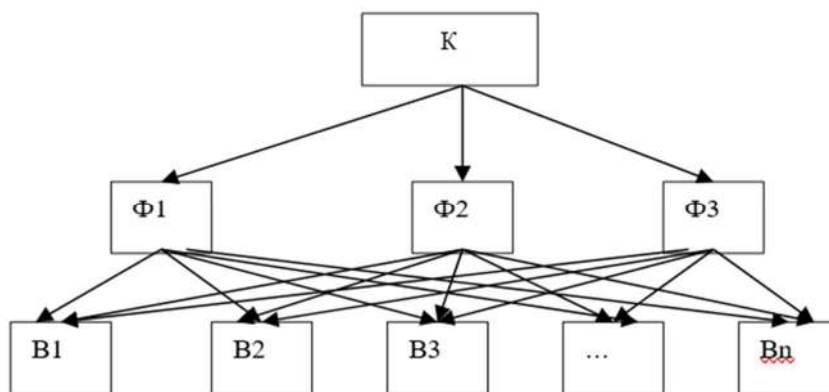


Рис.8.4 Функціональна структура управління (К –керівник, Ф ... – фахівці, В ... – виконавці) [5].

Переваги функціональної структури: висока компетентність працівників, які спеціалізуються на певних функціях; висока результативність виконання стандартних робіт; зменшення дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; більша координація у функціональних областях; відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників завданням управління; сприйнятливість до нових явищ та здатність до оперативної перебудови; зниження необхідності у спеціалістах широкого профілю.

Недоліки: розрив управлінського процесу на окремі, іноді погано пов'язані між собою функції; тривалість процедур прийняття рішень; більша зацікавленість в реалізації цілей та задач окремих

підрозділів, ніж спільних цілей всієї організації; ускладнення координації управлінського впливу в результаті отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів.

Функціональну структуру доцільно застосовувати в тих організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють в стабільному зовнішньому середовищі та вирішують стандартні задачі управління. Приклад: металургійна промисловість, видобуток сировинних матеріалів.

*Лінійно-функціональна структура (рис.8.5.).*

Переваги: організація управління виробничими процесами за лінійною схемою (керівник вищого рівня – керівник нижчого рівня – виконавець); методична допомога функціональних підрозділів (готують інформацію, виконують різні управлінські завдання для відповідних лінійних керівників).

Недоліки: можлива затримка підготовки управлінських рішень; інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління; не достатнє забезпечення скоординованості роботи функціональних підрозділів.

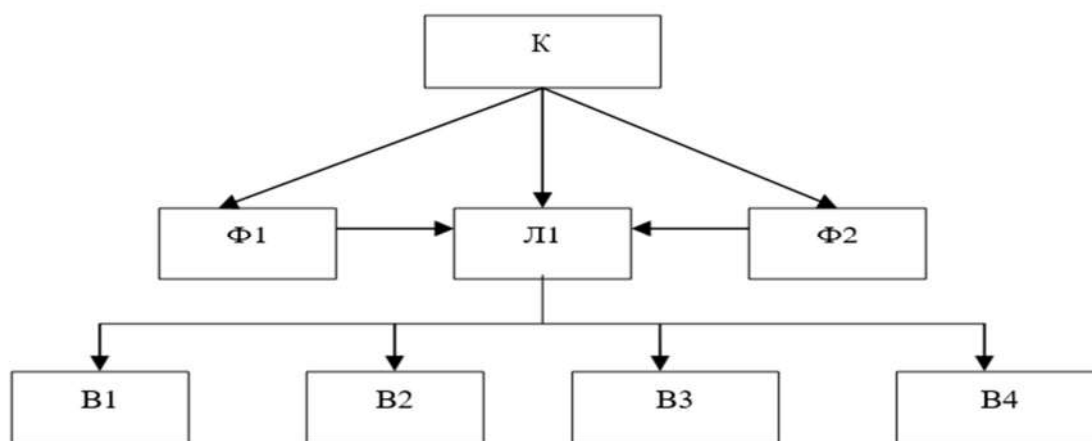


Рис. 8.5. Блок-схема лінійно-функціональної структури управління [5].

Подальший розвиток лінійно-функціональної структури привів до виникнення дивізійної організаційної структури.

Дивізійна організаційна структура – (розподіл праці) організаційної структури, розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними. Основними типами структур з відділками є регіональні та продуктові структури, а також структури, які орієнтовані на покупця.

Сучасні фірми ведуть свою діяльність в різних сферах бізнесу. Щоб подолати нові проблеми, які виникли з цих причин (розміри фірм, диверсифікація їх діяльності, зміна технологій, зовнішнього середовища), керівництво цих фірм розробило дивізійну організаційну структуру, в якій поділ організації на елементи та блоки відбувається за:

- видами товарів чи послуг;
- групами покупців;
- географічним регіоном.

*Дивізійно-продуктова структура (рис.8.6.).*

Надається можливість збільшувати асортимент продукції, яка виробляється та реалізується. Застосовуючи дивізійно-продуктову структуру, повноваження з питань керівництва виробництвом та збутом будь-якого продукту чи послуги передаються одному керівнику, який є відповідальним за цей тип продукції. Керівник вторинних функціональних служб (виробничої, технічної, збутової) повинен звітувати перед керуючим з цього продукту.

Переваги такої структури: вона дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, яка виробляє один – два види продукції; у продуктивній структурі чітко визначено, хто відповідає за отримання прибутку; для неї важливі успішний контроль витрат та виконання графіка відвантаження; організація з такою структурою здатна так само швидко, як і організації з функціональною структурою, реагувати на зміни умов конкуренції, технології та попиту покупця; координація робіт досить ефективна, тому що діяльність щодо даного продукту відбувається під керівництвом однієї людини.

Недоліком є збільшення витрат, тому що відбувається дублювання виду робіт для різних видів продукції. В кожному продуктовому підрозділі є свої функціональні підрозділи (тільки невеликі), щоб максимально використати технічні засоби та обладнання. Особливо це проблема постає там, де є масове виробництво і обладнання може працювати цілодобово.

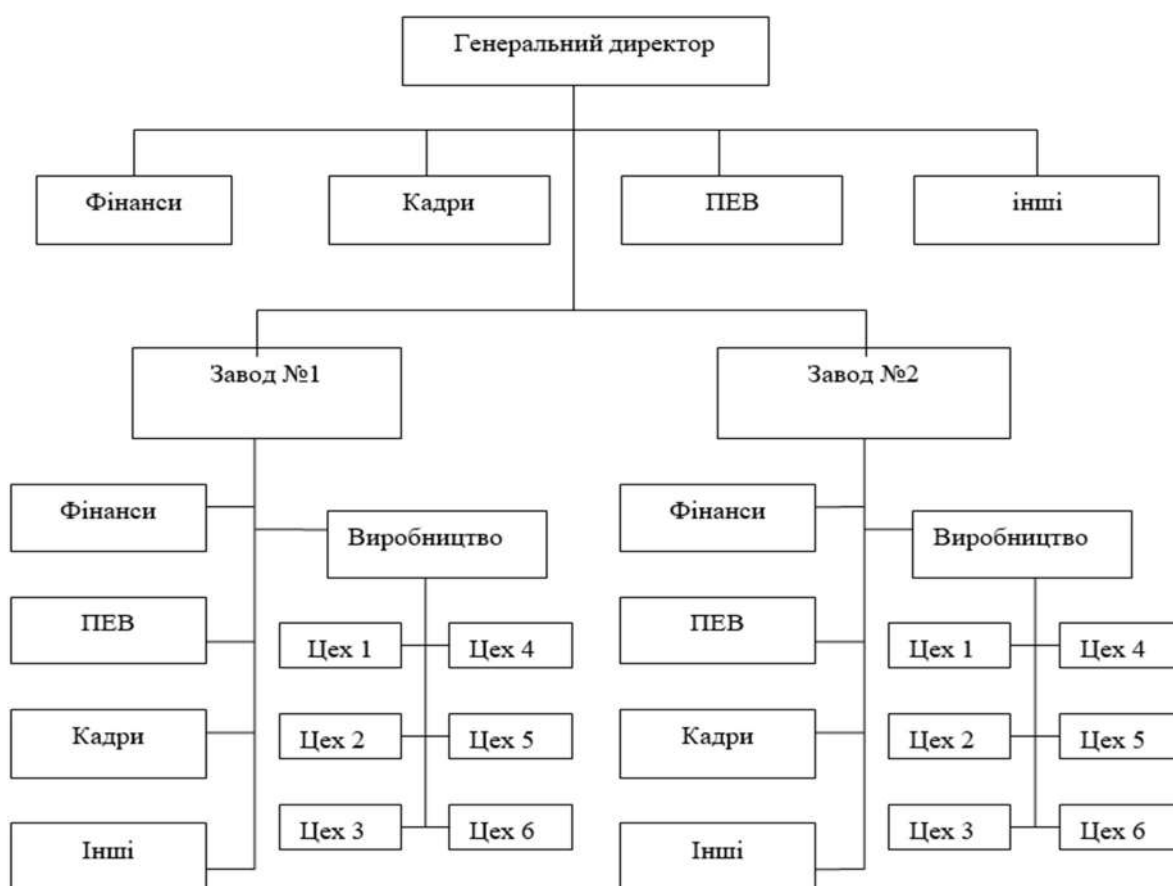


Рис. 8.6. Блок-схема продуктової структури [5].

*Дивізійна організаційна структура, яка спрямована на споживача.*

До неї належать підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів.

- Видавництва мають підрозділи, які видають літературу для дорослих, юнацьку літературу, підручники для вищої та середньої школи. Кожний підрозділ діє як окрема компанія (має свої відділи маркетингу, виробничі, фінансові);
- Комерційні банки (приватні особи, фірми, організації, фонди, трастові фірми та ін.);
- Торгівельні фірми (оптом, вроздріб);

- Навчальні заклади (для підвищення кваліфікації керівників, загальноосвітні програми). Недоліки та переваги ті ж, що й у продуктивній, різниця тільки в тому, що цілі різні.

*Дивізійна організаційна структура, орієнтована на великі географічні зони, може застосовувати структуру організації за територіальним принципом. Вона полегшує вирішення проблем, пов'язаних із місцевим законодавством, звичаями, споживачами. Такий підхід спрощує зв'язок організації з клієнтами, а також зв'язок між членами організації.*

*Регіональна структура* дозволяє організації більш ефективно враховувати місцеве законодавство, соціально-економічну систему та ринки під час географічного розширення її ринкових зон. Таким чином, вибір дивізійної структури повинен ґрунтуватися на тому, який із факторів з точки зору забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей є найважливішим.

*Адаптивні (органічні) структури.* Щоб організація мала можливість реагувати на зміни середовища та застосовувати нову технологію, були розроблені адаптивні організаційні структури, які можна модифікувати відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб самої організації.

Існує чотири типи основних адаптивних структур: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні.

*Проектна структура організації* – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретної задачі. Суть її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих працівників організації для втілення складного проекту в стислі строки з визначеним рівнем якості, в межах визначеного кошторису. Коли проект завершено, команда ліквідується. Працівники її переходять в інший проект, повертаються до постійної роботи чи звільняються з цієї організації.

Основна перевага проектною структурою організації в тому, що вона концентрує всі зусилля на вирішенні однієї єдиної задачі, в той час як керівник звичайного відділу повинен розподіляти свою увагу між декількома проектами одночасно. Це, по суті, є зменшена в масштабах копія функціональної структури цієї організації. В цьому випадку керівникові проекту повністю підпорядковані всі члени групи і всі виділені для цієї цілі ресурси. Хто-небудь з вищого керівництва координує реалізацію проекту в межах звичайної функціональної структури.

*Матрична структура (рис.8.7).*

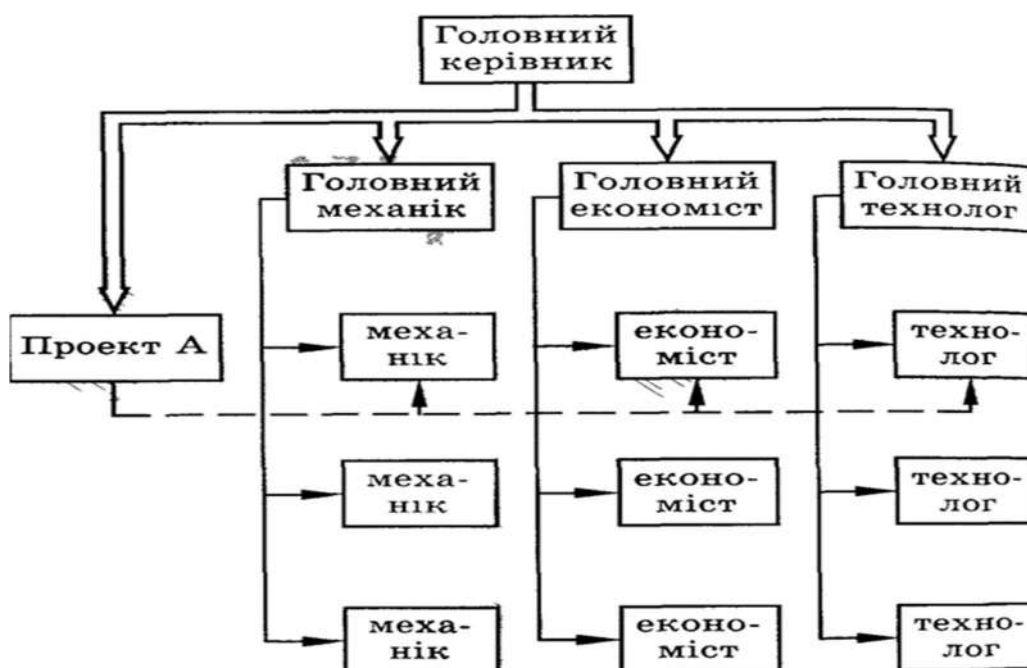


Рис.8.7 . Матрична структура [5].

Один із варіантів проектної структури має назву матричної. Блок-схема такої структури схожа на матрицю (решітку). В матричній організації члени проектної організації (групи) підкоряються як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно. Керівник проекту наділений так званими проектними повноваженнями. Вони можуть бути лінійними (над всіма деталями проекту) або штабними повноваженнями. Це залежить від того, які права делегує керівнику проекту керівництво організації. Він координує дію всіх підрозділів, які йому надали на термін проекту та ресурси організації, які потрібні для виконання цього проекту. Вона сприяє зменшенню витрат на проектні роботи, оскільки використовує наявні робочу силу, техніку, приміщення, транспортні засоби тощо.

Основний недолік цієї структури: накладання вертикальних та горизонтальних повноважень руйнує принципи єдиноначальності. Це призводить до збільшення числа конфліктних ситуацій; зростання інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів.

У програмно-цільових організаційних структурах управління постійно змінюються роль і місце керівника програми, тобто керівник змушений пристосовуватися до нових умов, цілей, завдань. Стиль його керівництва повинен забезпечити ефективність управління за умов постійних змін напрямів діяльності, строків реалізації програм, виконання робіт тощо.

*Координаційну організаційну структуру* управління використовують за умови одночасної реалізації великої кількості програм. Функції керівника делегують менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, що складаються з кількох служб.

Конгломератна організаційна структура управління. Формується за рахунок поєднання різних типів організаційних структур. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовують продуктову структуру управління, в другій – лінійно-функціональну, в третій – матричну. Можливо, що певна організаційна структура управління (наприклад, координаційна) реалізується через матричну.

Розмаїття типів організаційних структур управління дає змогу організації обрати для себе найоптимальніший варіант. На сучасному етапі простежується тенденція до поширення адаптивних організаційних структур управління, що пов'язано з нестабільністю внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування організації

## 8.5. Оцінка ефективності організаційних форм управління.

### *Показники ефективності організаційної структури.*

Показники кінцевих результатів діяльності організації – обсяги випуску продукції, підвищення прибутків, зменшення собівартості, економія обсягів капітальних вкладень, якість продукції, терміни впровадження нових технологій.

Показники, що характеризують зміст і організацію процесу управління витрати на управлінську діяльність – Поточні витрати на утримання апарату управління; витрати на експлуатацію технічних засобів, утримання споруд і приміщень; витрати на підготовку і перепідготовку кадрів управління; витрати на дослідницькі і проектні роботи у сфері вдосконалення управління; витрати на придбання й утримання оргтехніки.

Нормативні показники ефективності організаційної структури управління – продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність.

Показники раціональності й техніко-організаційного рівня структури управління – кількість ланок системи управління; рівень централізації функцій управління; прийнята норма керованості; збалансованість розподілу повноважень і відповідальності; рівень спеціалізації і функціональної замкненості підсистем управління. Наведемо деякі з них (табл. 8.1).

Таблиця 8.1.

Назва показника	Методика розрахунку
Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління	$K_e = P_0 / V_y$ , де $P_0$ - кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування структури управління; $V_y$ - витрати на управління (фонд заробітної плати, витрати на утримання приміщень, придбання та експлуатацію засобів оргтехніки, забезпечення комунікацій та ін.)
Коефіцієнт ланковості	$K_l = L_i / L_o$ , де $L_i$ - кількість ланок існуючої структури; $L_o$ - оптимальна кількість ланок структури
Коефіцієнт територіальної концентрації	$K_{та} = o / п$ , де $o$ - кількість організації цього типу у регіоні діяльності організації; $п$ - площа регіону діяльності
Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{дф} = K_3 / K_n$ , де $K_3$ - кількість робіт, закріплених за кількома підрозділами; $K_n$ - кількість робіт за затвердженим положенням (нормативна, експертна)
Коефіцієнт надійності системи управління	$K_{нсу} = 1 K_{нр} / K_{зр}$ , де $K_{нр}$ - кількість нереалізованих рішень; $K_{зр}$ - загальна кількість прийнятих рішень
Коефіцієнт (ступінь) централізації функцій	$K_{ц} = P_{vy} / P_z$ , де $P_{vy}$ - кількість прийнятих рішень при виконанні певної функції на вищих рівнях управління; $P_z$ - загальна кількість прийнятих рішень на всіх рівнях управління
Коефіцієнт ефективності використання інформації	$K_{ei} = lei / l_{vx}$ , де $lei$ - кількість випадків ефективного використання інформації (документа, показника); $l_{vx}$ - обсяг інформації на вході

Список використаних джерел:

1. Організаційне моделювання. *Економічний словник online*. URL : <https://ekonomichnij-slovník.slovaronline.com/1528-%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%0%BD%D1%8F>
2. Нестеренко С.А., Агеева І.В., Сурженко Н.В. Організація виробництва. Навчальний посібник. ЗОГО «Запорізький інформаційно-консультаційний центр «Агро-Таврія». Електронний ресурс. URL : <http://feb.tsatu.edu.ua/ebook/mn/ov/page20.html>
3. Організаційне проектування. OSOBA - Рекрутинговое агентство : сайт. URL : <https://www.osoba.ua/services/hr-design/organizacionnoe-proektirovanie/>
4. Організаційна структура. *Економічний словник online*. URL : <https://ekonomichnij-slovník.slovaronline.com/1527-%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0,%20%D1%97%D1%97%20%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B8>
5. Основи менеджменту. Конспект лекцій : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім.

Ігоря Сікорського ; уклад. : Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>

6. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/32615117.pdf>

	Приклад
---	---------

1. Ласкаво просимо до української бібліотеки. Ця жива бібліотека є основним центром проекту LibreTexts, який є міжінституційним спільним підприємством для розробки наступного покоління текстів із відкритим доступом для покращення післясередньої освіти на всіх рівнях вищої освіти. Підхід LibreTexts є дуже спільним, коли середовище підручників з відкритим доступом постійно переглядається студентами, викладачами та зовнішніми експертами, щоб замінити звичайні паперові книги. <https://ukrayinska.libretexts.org/>


12.3: Організаційне проектування. Цілі навчання:

- Зрозумійте, навіщо потрібна організаційна структура.
- Розуміти організаційні принципи.
- Пояснити рекомендації з організації малого бізнесу.
- Охарактеризувати різні форми організаційної структури та те, як вони застосовуються до малого бізнесу. Це можна після розгляду матеріалу в онлайн книзі «Управління малим бізнесом у 21 столітті» ( URL :

<https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82/%D0%9A%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%3A%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BE%D0%BC%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D1%82%D1%96/12%3A%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F/12.03%3A%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F>

2. До вашої уваги цікаве відео англійською мовою на 18 хв, про структуру організації саме з 12 хв (Organizational Design and Structure. Youtube. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=gscyaGUjOcw>).

3. Закрепіть матеріал з проектування організаційної структури за навчальними картками, які містять 20 питань за темою ( <https://quizizz.com/admin/quiz/5ffdd5bbf76821001b8b765d/designing-organizational-structure> )

	Питання для самоконтролю
---	--------------------------

1. Що таке організаційне проектування? Охарактеризуйте наявні підходи до розуміння його сутності.
2. Назвіть принципи, на яких має базуватися процес організаційного проектування.
3. У чому полягає системний підхід до організаційного проектування?

4. У чому полягає сутність механістичного підходу до проектування організаційних структур? Перерахуйте умови його ефективного застосування.
5. У чому полягає сутність органічного підходу до проектування організаційних структур?
6. Назвіть стадії процесу організаційного проектування та розкрийте їх зміст.
7. Назвіть та проаналізуйте основні методи організаційного проектування. У чому полягає сутність методу організаційного моделювання?
8. Назвіть ситуативні чинники проектування організації.
9. Які типи ситуацій можуть виникати у процесі проектування організації?
10. Охарактеризуйте взаємозв'язок між стратегією організації та організаційним дизайном.



## Практичне завдання

### *Ситуаційно-аналітична вправа 8.1.*

Виберіть два невеликих підприємства, які продають дві дуже різні продукти, наприклад, невеликий виробник і ресторан. Зв'яжіться з менеджером кожного бізнесу і проведіть п'ятнадцятихвилинну співбесіду про організаційну структуру, яка була обрана. Попросіть кожного керівника описати існуючу організаційну структуру (склавши організаційну схему), пояснити, чому була обрана ця структура, і задуматися про ефективність та результативність структури. Також запитайте кожного керівника, чи були дані якісь думки щодо зміни існуючої структури.

### *Ситуаційно-аналітична вправа 8.2.*

Френк Рейнсфорд фактично був генеральним директором всеамериканського барбекю Франка з моменту його створення. Його головною роллю був менеджер ресторану, який отримував підтримку від його помічника менеджера Еда Тобора протягом останніх чотирнадцяти років. У Франка двоє дітей, син і дочка, які обидва працювали в ресторані підлітками. Його дочка періодично працювала в ресторані з тих пір, як закінчила середню школу. Син Франка, який нещодавно втратив роботу, повернувся на роботу до батька. Син виробляв кілька планів по розширенню бізнесу, включаючи відкриття другого ресторану і широке використання соціальних медіа. Після ретельного розгляду Френк вирішив відкрити другий ресторан, але це поставило йому головну проблему - як розподілити обов'язки персоналу. Його син хоче бути призначений менеджером ресторану другого ресторану і зробив віце-президентом з маркетингу. Ед Тобор також хоче стати менеджером нового ресторану. Його дочка висловила зацікавленість бути менеджером будь-якого ресторану. Як Френк повинен вирішити цю проблему?

### *Навчальне завдання 8.1.*

Написати в якості відповіді до поставленого питання одне слово (термін).

1. Проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень передбачається на етапі \_\_\_\_\_.
2. Обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або проектованій системі передбачається на етапі \_\_\_\_\_.
3. Випуск повного комплексу робочої документації, що завершує весь комплекс робіт з проектування та експертизи організаційних проектів здійснюється на етапі \_\_\_\_\_.
4. Метод організаційного проектування, що передбачає використання досвіду проектування структур управління в аналогічних організаціях та вироблення типових структур управління в різних видах організацій, визначення меж, умов і механізму застосування, це метод - \_\_\_\_\_.

5. Метод організаційного проектування, що має за мету виявити специфічні особливості роботи апарату управління, можливі недоліки в діяльності різних ланок організаційних структур, обґрунтовані рекомендації з їх удосконалення, це метод - \_\_\_\_\_.

6. Метод організаційного проектування, що передбачає вироблення системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання, подальший аналіз організаційних структур з погляду їх відповідності системі цілей, це метод - \_\_\_\_\_.

7. Метод організаційного проектування, що передбачає розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, що є базою для побудови, аналізу й оцінювання різних варіантів організаційних структур за взаємозв'язком їх змінних, це метод - \_\_\_\_\_.

8. Моделі, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді математичних рівнянь та нерівностей (моделі багатоступінчатої оптимізації), це \_\_\_\_\_ моделі.

9. Моделі, що є мережевими, матричними і іншими табличними та графічними відображеннями розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків (матриці розподілу повноважень і відповідальності), це \_\_\_\_\_ моделі.

10. Моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінюванні їх функціонування у реальних організаційних умовах (експерименти), це \_\_\_\_\_ моделі.

11. Моделі, що виявляють залежності між початковими чинниками організаційних систем та характеристиками організаційних структур (регресивні моделі залежності показників спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт за типом організаційних завдань та інших характеристик), це \_\_\_\_\_ моделі.

*Ситуаційно-аналітична вправа 8.3.* Необхідною умовою існування організації є наявність певної мети. Менеджмент передбачає двояке формулювання мети: « місія » і « бачення ». Враховуючи принципи відмінності двох рівнів цілепокладання, запропонуйте свої формулювання місії і бачення для таких організацій, як комерційний банк, інвестиційна компанія, ювелірно-художня фірма, підприємство з виробництва побутової техніки.

Побудуйте дерево цілей для однієї з перерахованих вище організацій, керуючись існуючими правилами декомпозиції загальної мети на підцілі різних ієрархічних рівнів.

*Ситуаційно-аналітична вправа 8.4.* З урахуванням взаємозалежності основних контекстуальних змінних організації визначити ключові фактори вибору механізмів координації (неформальна непрограмована, програмована безособова, програмована індивідуальна, програмована групова), заповнивши наступну табл. 8.2.

Таблиця.8.2

Основні контекстуальні змінні організації

Характер технології	Тип організаційної системи	Тип організаційної структури	Рівень централізації	Стиль управління	Механізми координації
Рутинний	Механістична	Ієрархічні організаційні структури	Високий	Авторитарний	
Нерутинний	Органічна	Адаптивні організаційні структури	Низький	Демократичний	

*Ситуаційно-аналітична вправа 8.5.*

Охарактеризуйте основні типи ситуацій при проектуванні організації, наведіть приклади. Вивчить теоретичні передумови окресленого питання та на їх основі заповніть пропущені блоки на рис. 8.8.

*Теоретичні передумови:* двовимірна класифікація чинників зовнішнього середовища дає змогу виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких співвідноситься з тим або іншим видом бізнесу (рис. 8.8).

*Квадрант 1.* Ситуація характеризується низькою невизначеністю і є сприятливою для керівництва організації. Зовнішнє середовище не робитиме багато сюрпризів, і працівники безумовно дотримуватимуться прийнятих в організації політики та процедур. Від керівників не вимагається високого рівня підготовки, тривалого навчання, великого досвіду.

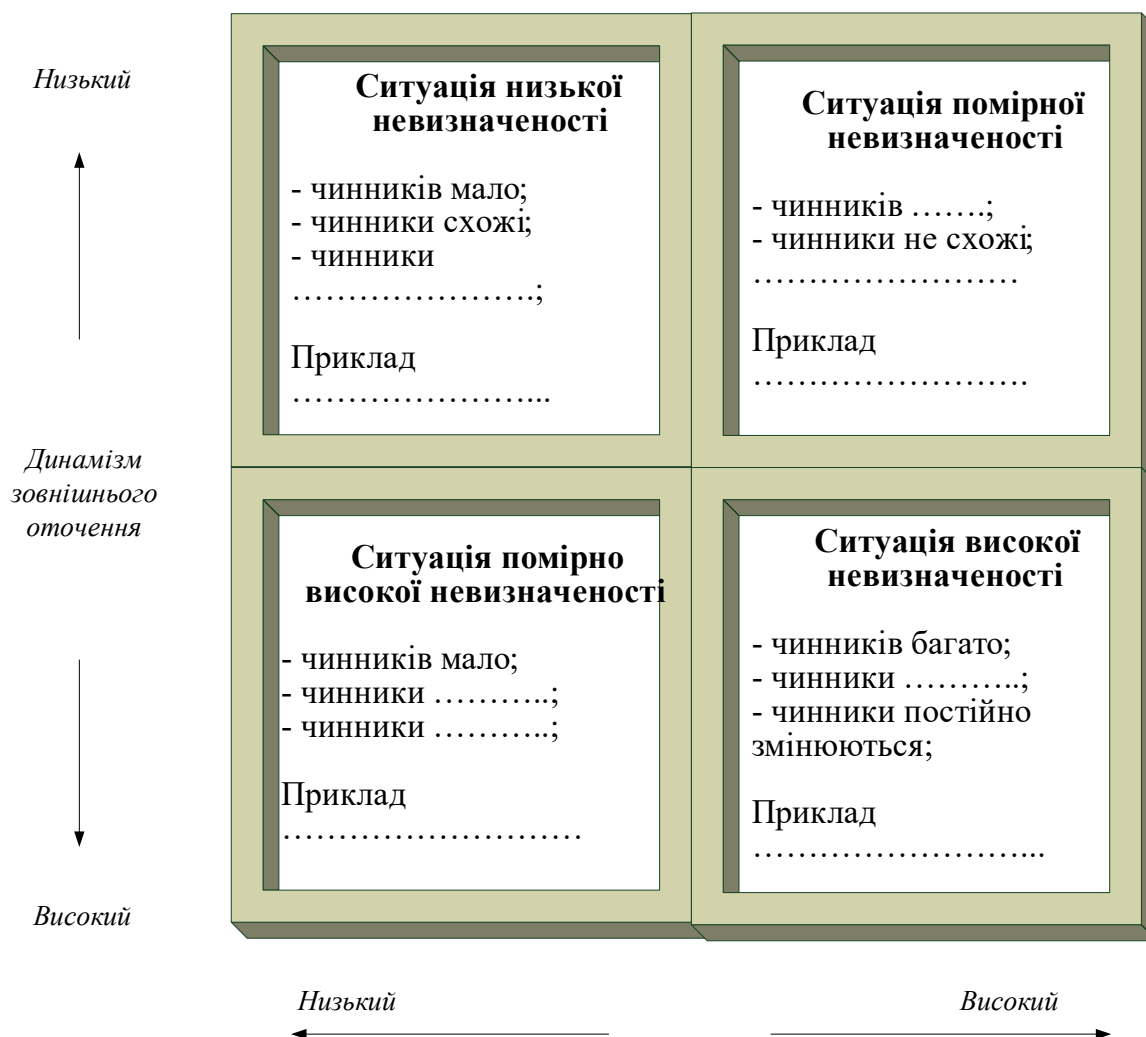


Рис. 8.8. Основні типи ситуацій при проектуванні організації

*Квадрант 2.* Ситуація характеризується помірною невизначеністю. Вона є більш напруженою для керівництва організації. Високий ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент значного ризику до процесу ухвалення рішень. Керівники в цій ситуації потребують серйозної підготовки і наявності досвіду.

*Квадрант 3.* Ситуація характеризується помірно високою невизначеністю. Вона вимагає від керівництва і самої організації достатньої гнучкості. Це необхідно в зв'язку з частою зміною характеру

взаємодії з чинниками зовнішнього середовища. Аналіз чинників дає змогу керівникам справлятися з ситуацією.

*КвADRANT 4.* Ситуація характеризується високою невизначеністю. Вона є найбільш проблемною для управління організацією. Ця ситуація вимагає від керівників високого рівня підготовки, аналітичних здібностей та інтуїції. За оцінками фахівців, тільки 20 % зовнішніх чинників у бізнесі піддаються врахуванню і контролю з боку керівника, а інші 80 % є неконтрольованими.

Кожна з розглянутих вище ситуацій вимагає свого специфічного підходу до проектування як організації в цілому, так і її частин зокрема.

#### *Будова організації.*

Будова будь-якої організації підкоряється певним закономірностям, і в організації завжди присутні необхідні для її формування, функціонування і розвитку елементи.

#### *Структура організації.*

Структура є каркасом внутрішньої будови організації, її «скелетом» або складом і співвідношенням, вхідних в організацію підсистем.

Структура відповідає на питання: з чого складається організація? Структура визначає зміст організації, як зміст відображає зміст книги.

Структура організації – це система побудови і діяльності організації, її підрозділів, взаємин між ними, особливостей і напрямів функціонування і розвитку.

Виділяються різні види структур залежно від їх вмісту і призначення (табл. 8.3). Тут представлені, в основному, макроструктури без детального аналізу їх вмісту.

Таблиця 8.3.

Структури організації

Вигляд структури	Загальний зміст
Функціональна	Структуризація залежно від функціональних напрямів діяльності – виробництво, маркетинг, фінанси, кадри, інновації і ін.
Продуктова	Структуризація залежно від того, який продукт є результатом діяльності організації (товари, послуги, інформація і ін.)
Виробнича	Структуризація залежно від особливостей виробництва
Регіональна	Структуризація залежно від територіальної побудови організації
Організаційна	Структуризація залежно від особливостей побудови і функціонування організації: особливості ієрархії, число рівнів, канали комунікації, управління і виробництво і ін.

Організаційна структура, зокрема проявляє себе в організаційній структурі управління, яка відображає особливості організації і діяльності системи, що управляє, в організації. Характеристики організаційної структури управління організації ми розглянемо в подальших главах.

#### *Підрозділи організації.*

Одним з результатів структуризації є підрозділи організації, тобто постійні утворення усередині організації, які можуть мати як управлінські, так і виробничі і інші функції.

#### *Органи організації.*

Органами вважається стійкі управлінські утворення усередині організації, тобто - це основні підсистеми соціальної системи або організації, що управляють, в організації.

Залежно від призначення, способу ухвалення рішень і сфери діяльності виділяються різні групи органів (табл. 8.4.)

Органи є одним з видів структурних підрозділів – елементів організації, визначених структурою. Окрім органів в організації виділяються робочі групи, наради, наглядові і ін. ради, які є непостійними відкритими, а інколи і неформальні, утворення.

Таблиця 8.4.

Органи організації

Найменування групи органів	Вміст діяльності органів
Групи органів залежно від їх призначення	
Керівні	Здійснюють загальне керівництво організацією, приймають основні рішення
Показні	Формуються з представників власників, партнерських організацій і керівних органів. Здійснюють «показну владу» на федеральному рівні
Старанні	Здійснюють діяльність по реалізації прийнятих рішень («виконавчу владу»)
Консультативні	Створюються для реалізації колегіальних функцій і надають керівним органам консультаційні послуги (функції «штабів»)
Контрольно-ревізійні	Здійснюють контроль за дотриманням закону, внутрішніх документів і прийнятих рішень
Групи органів залежно від способу ухвалення рішень	
Особисті	Орган складається з однієї особи, самостійно приймаючого рішення
Колегіальні	Орган складається з декількох осіб, рішення приймаються спільно колегіально
Групи органів залежно від територіальної сфери діяльності	
Центральні	Органи здійснюють діяльність на всій території держави
Регіональні	Органи здійснюють діяльність на території регіонів (суб'єктів федерації)
Місцеві	Органи здійснюють діяльність на території місцевих громад
Групи органів залежно від змістовної сфери діяльності	
Функціональні	Органи здійснюють діяльність залежно від функціональних напрямів діяльності
Проектні	Органи здійснюють діяльність на проектних підставах
Дивізіональні	Органи здійснюють діяльність по роботі на певних територіях, по випуску певного продукту, по роботі на певних ринках (дивізіональна діяльність)

*Ієрархія в організаціях.*

Ієрархією є порядок підлеглості органів в організації. Для організації характерні два основні види ієрархій: управлінська і професійна. Управлінською ієрархією є підлеглисть органів і осіб, що входять в систему організації, що управляє, тобто що здійснюють управлінську діяльність в організації, це ієрархія менеджерів від вищого керівництва до низової управлінської ланки (рис. 2). Професійна ієрархія є порядком підлеглості органів і осіб, що працюють в організації в одній професійній сфері діяльності, в першу чергу, що відображає галузеву або проблемну приналежність організації. У виробничій організації вищою професійною особою є головний інженер.

Безумовно, всі ієрархії проникають і доповнюють один одного, а в невеликих організаціях складно провести чітку грань між ними.

*Рівні в організації.*

Рівень в організації – горизонталь, що визначає рівнозначні за ієрархією елементи структури, органи в організації.

У організаціями одного рівня є вищий керівний і центральний контрольно-ревізійні органи, органами іншого рівня – всі центральні виконавські і консультативні органи, органами третього рівня – органи, наприклад, територіальних підрозділів організації і так далі.

*Напрями діяльності в організації.*

Напрями діяльності визначають вміст роботи тих або інших органів, як вже говорилося вище, вони бувають функціональними, проектними, дивізіональними і ін. Залежно від цього формуються організаційні структури управління організацій, про що буде сказано в подальших розділах. Взаємодії в організації.

Взаємодії, взаємини, зв'язки в організації – це механізми обміну інформацією, ресурсами і ін. Взаємодії разом з органами формують структуру організації. Усередині організацій представлені самі різні взаємини: професійні, організаційні, інформаційні, кадрові і ін.

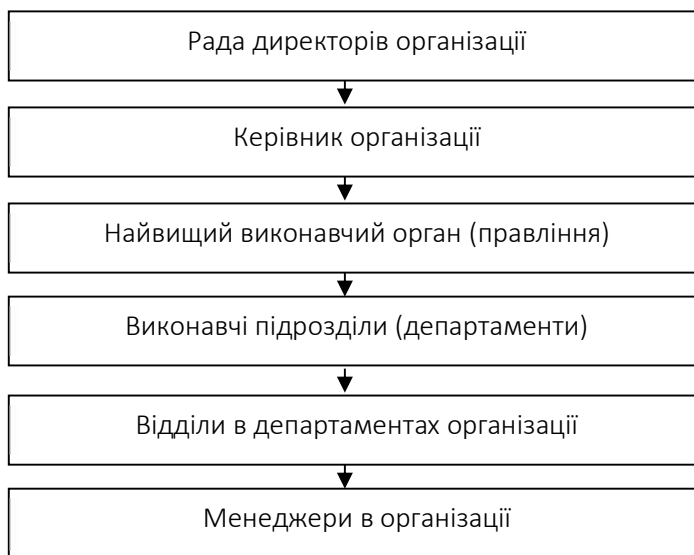


Рис. 8.9. Варіант управлінської ієрархії в організації

*Канали комунікації в організації.*

Взаємини в організаціях здійснюються, у тому числі, за допомогою каналів комунікації, які є способами просування усередині організації інформації, ресурсів і ін.

Особливим виглядом каналів комунікації є канали горизонтальної або вертикальної мобільності індивідів, які є механізмами переміщення співробітників в організації або по горизонталі (наприклад, з одного підрозділу в інше), або по вертикалі (наприклад, по кар'єрних сходах).

*Базові елементи.*

Будь-яка організація – це не просто спільність, а сукупність суспільностей, об'єднаних в одній організації. Ці спільності за допомогою координаційної управлінської діяльності об'єднуються в єдине ціле. Системоутворюючі організаційні об'єднання, які, по суті, є фундаментом в організмі організації, називаються базовими елементами.

Таким чином, організація формується своєю структурою, підрозділами, органами, розташованими за певною ієрархією на певних рівнях з певними напрямками діяльності, а також базовими елементами. У організації встановлюються взаємодії і будуються канали комунікації для взаємодії між органами і підрозділами.

<b>!</b>	<b>Тест</b>
----------	-------------

**1. Під визначенням «організаційне проектування» доцільно розуміти ...**

- а) сукупність дій організації з визначення цілей;
- б) комплекс робіт із створення підприємства, формування структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності усім необхідним;
- в) одну із функцій менеджменту;

г) забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства (організації).

## 2. Метою організаційного проектування є:

- а) комплекс робіт із створення підприємства, формування структури і системи менеджменту, забезпечення його діяльності усім необхідним;
- б) забезпечення високого рівня організованості діяльності підприємства (організації);
- в) забезпечення прибутку;
- г) процеси трансформації суспільства.

## 3. З яких основних етапів складається процес проектування оргструктури ?

- а) аналіз діючої оргструктури управління покликана встановити у якій мірі вона відповідає вимогам, які ще пред'являються до організації;
- б) оцінка ефективності; експертний; оперативне керування;
- в) проектування робіт та визначення переліку послуг;
- г) аналіз оргструктури, проектування, оцінка ефективності.

## 4. Організаційна структура управління, це ...

- а) сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва;
- б) незмінність її основних властивостей при різних зовнішніх діях, цілісність функціонування системи управління і її елементів;
- в) за час від ухвалення рішення до його виконання в керованій системі не встигли статися безповоротні негативні зміни, що роблять непотрібною реалізацію прийнятих рішень;
- г) наявність керівників на своїх посадах в організації.

## 5. Що розуміють під визначенням «ланка в організації»?

- а) структура управління визнається оптимальною, якщо між ланками і східцями управління на усіх рівнях встановлюються раціональні зв'язки при найменшому числі східців управління;
- б) структурно уособлений елемент, який наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю;
- в) структура апарату управління повинна гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати спотворень команд, що управляють, і інших переданих даних забезпечувати безперебійність зв'язку в системі управління;
- г) здатність змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища.

## 6. Що розуміють під визначенням «рівень управління»?

- а) спеціалізація і поділ праці, поділ організаційних структур на функціональні відділи, норма керованості залежно від призначення організації і єдиноначальність, що поєднується певною мірою з делегуванням владних повноважень на місцях;
- б) операційні керівники, які відповідають за виконання щоденних операційних (виробничих) завдань;
- в) сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншими;
- г) група людей, яких об'єднують загальні цілі.

**7. Які рівні управління визначаються в організаційній структурі підприємства?**

- а) вищий рівень (інституційний рівень), середній рівень (управлінський рівень), низовий рівень (технічний рівень);
- б) вищий рівень (інституційний рівень), нижчий рівень (управлінський рівень);
- в) провідний рівень (переможний рівень), низовий рівень (технічний рівень);
- г) спеціальний рівень, фаховий рівень.

**8. Назвіть методи проектування організаційних структур.**

- а) метод аналогій, експертно-аналітичний метод, метод структуризації цілей, метод організаційного моделювання;
- б) метод організаційного проектування, експертно-аналітичний метод;
- в) математичний метод, кількісний підхід;
- г) економіко-статистичні методи аналізу даних, кібернетичний підхід.

**9. Назвіть етапи організаційного проектування.**

- а) розробка підсистем управління, проектування, впровадження проекту;
- б) передпроектна підготовка, проектування, впровадження проекту;
- в) розробка підсистем управління, розрахунок очікуваного економічного ефекту, експертиза та затвердження загального проекту ОФУ;
- г) передпроектна підготовка, впровадження проекту.

**10. Які визначаються особливості при побудові організаційної структури підприємства?**

- а) лінійна та функціональна підпорядкованість;
- б) поділ праці як чинник організаційних структур управління, ієрархія як засіб реалізації влади в управлінні, вид організаційної структури, міра централізації-децентралізації функцій, делегування повноважень, департаментизація;
- в) вертикальні та горизонтальні зв'язки;
- г) розмір організації та територіальне розташування.

## Тема 9. Культура організації



### Поняття та його визначення

Дія – свідомий вплив на людину або групу людей; буває пряма та непряма.

Друге положення генезису організації – організація має подвійну об'єктивно-суб'єктивну природу, що зумовлює її виникнення, становлення і розвиток.

Духовна культура — це цілісна система, що включає всі види, форми і рівні суспільної свідомості, освіти та виховання, релігії, науки, моральності. Вона включає: сенс, цінності, соціальні норми, соціальні орієнтири, ритуали, вірування, знання.

Завершення конфлікту – процес знаходження взаємоприйнятної вирішення проблеми, який має особисту значущість для учасників конфлікту, і на цій основі гармонізація їх взаємостосунків.

Кадровий менеджмент - формування адекватної системи управління кадровим забезпеченням організації на основі врахування пріоритетності людського фактору в процесі реалізації цілей її розвитку.

Комітет – це група усередині організації, якій делеговані повноваження щодо виконання якого-небудь завдання або комплексу завдань. Іноді комітети називають радами, комісіями або командами.

192

Компроміс – угода, досягнута за допомогою взаємних поступок, метод вирішення конфліктів шляхом переговорів та пошуку можливої згоди.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох або більше людей в процесі їх взаємодії. Найбільш небезпечний результат конфлікту в організації - виникнення кризової ситуації. У той самий час кризова ситуація, з яких би причин вона не виникала, сама є підґрунтям для конфліктів.

Культура - специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності відносин людей до природи, один до одного і до самих себе.

Матеріальна культура — це вся сфера матеріальної діяльності та її результати. До неї належать: знаряддя і засоби праці, речі, матеріально- предметна діяльність, матеріально-предметні відносини, штучне середовище, соціальні організації.

Метод управління – спосіб дії на людину та групу, яка визначається вибором та використанням діючих важелів й урахуванням їх ролі у діяльності людини.

Методи управління — це способи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для визначення та досягнення її цілей.

Метод розробки управлінського рішення – спосіб практичної та теоретичної дії людини, направленої на досягнення мети. Існують різноманітні методи, у тому числі: аналогії, інверсії, мозкової атаки, морфологічного аналізу, фантазії.

Об'єктивна організаційна культура — це, зазвичай, матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування і меблі, кольори і обсяг простору, зручності, кімнати прийому, оснащення робочих місць.

Обряд — це стандартний, захід, що повторюється і проводиться в певний час за спеціальним приводом.

Організаційна культура - це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій.

Організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Перше положення генезису організації – система є результатом процесу її організації, але не кожен процес завершується створенням системи. Тобто первинним в організації є процес.

Персонал – група працівників, виділена за приналежністю до певних видів професійної діяльності.

Підхід до організаційного навчання заснований на визнанні двох видів навчання: першого порядку — по «одинарній петлі» і другого порядку — по «подвійній петлі».

Програмно-цільове управління (ПЦУ) — спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення в комплексі взаємозв'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні, як правило, комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об'єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для розв'язання комплексної проблеми.

Проект – комплекс робіт, орієнтованих на досягнення кінцевого результату, який можна представити в завершеному вигляді щодо мети управління.

Проектний менеджмент – забезпечення комплексного розвитку організації як складної системи проектів з конкретними цілями, ресурсами і часовими межами.

Проектування робіт – це процес визначення обсягів та змісту кожного виду робіт в організації.

Ризик-менеджмент - зменшення чи усунення впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків розвитку організації в умовах невизначеності.

Ритуал - сукупність спеціальних заходів (обрядів), що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, затушовування дійсного сенсу певних сторін її діяльності, навчання організаційним цінностям та формування необхідних установок.

Суб'єктивна організаційна культура — це припущення працівників, їх віра і очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами та ролями, що існують поза особою. Сюди включають такі елементи: героїв організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди і ритуали, мову спілкування.

Третє положення генезису організації – генезис організації є логічною послідовністю виникнення, становлення і розвитку об'єктивних, суб'єктивних та змішаних взаємозв'язків у матеріальному, інтелектуальному та змішаному проявах.

Цінності організаційної культури - властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки. До цінностей належать передусім цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика.



## Основні теоретичні положення

- 9.1. Поняття організаційної культури.
- 9.2. Концептуальні підходи до формування організаційної культури.
- 9.3. Моделі організаційної культури.
- 9.4. Елементи та функції організаційної культури на підприємстві.
- 9.5. Типи і норми організаційної культури підприємства.
- 9.6. Основи конфліктології.
- 9.7. Аналіз рівня організаційної культури підприємства.

### 9.1. Поняття організаційної культури.

Організацію можна порівняти зі складним організмом, який постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем і адаптується до змін. Сучасні організації стараються створити і розвивати потенціал для своєчасної реакції на зміни в навколишньому середовищі та активно впливати на нього.

Існує кілька добре вивчених способів підвищення ефективності організацій, таких як стратегічне планування, нормування, ефективна організація та мотивація праці. Проте, в останні роки, все більше уваги приділяється організаційній культурі як ключовому елементу управління персоналом та важливому фактору ефективності управління організацією.

Організаційна культура – це сукупність вірувань, цінностей, норм, символів та способів взаємодії в межах організації. Вона визначає філософію та ідеологію управління, а також формує основу для взаємодій та стосунків внутрішньо в організації. Сучасні методи управління вважають, що об'єктом управлінської діяльності є саме організаційні культури різних типів, а не окремі елементи чи процеси, або навіть окремі працівники. Такий підхід дозволяє керівництву зосередитися на взаємодії та впливі на культурний контекст, що визначає сприйняття, поведінку та рішення всієї організації.

Автор Монастирський Г. Л. в своєму підручнику [1] каже, що *організаційна культура* – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує в собі політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром в ухваленні керівництвом організації управлінських рішень, налагодженні контролю за поведінкою та взаєминами співробітників при оцінці виробничих, господарських та соціальних ситуацій.

В деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною культурою. Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає в себе досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації.

Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Цікаве тлумачення наведено за запитом в Економічному словнику он-лайн [2] : *культура організації* (англ. organization culture) - відмінність від традиційних уявлень про менеджмент і організацію як сфери раціонального знання. Ідея культури організації у наш час містить, крім того, магічні, містичні і метафізичні аспекти організації, компоненти її культури, що неможливо зрозуміти й описати за допомогою "наукових" методів. Хоча менеджмент можна і треба вивчати за допомогою наукових принципів, менеджер часто має справу з багатьма речами — символами, міфами та ін., що не піддаються науковому аналізу в традиційному змісті.

Організаційна культура в основному визначається цінностями, нормами та зовнішнім поведінковим проявом членів організації. Зазвичай її описують як сукупність цінностей, звичаїв, традицій, норм, вірувань і припущень, які роблять організацію унікальною. Розглядання організації як культурного явища дозволяє розуміти, як спільна діяльність людей в організаційному середовищі реалізується через символи, цінності, норми та зміст.

Культурний підхід до управління показує, як можна впливати на організаційну реальність через цінності, філософію, мову, норми, ритуали, церемонії та інші аспекти. Такий підхід допомагає створювати та формувати організаційну культуру, щоб вона відповідала потребам та цілям колективу.

Добре організована і планована "організаційна культура" на підприємстві є потужним інструментом стратегічного управління. Вона допомагає згуртовувати всі структурні частини компанії, керівництво та працівників для досягнення визначених цілей в межах обраної місії. Крім того, це дозволяє створити раціональну та безконфліктну структуру колективу, забезпечити комфортні умови праці, виявляти потенційні можливості персоналу, мотивувати їх та надавати можливості для кар'єрного зростання. Також важливо ефективно розподіляти функції та відповідальність, створюючи систему внутрішніх трудових відносин, яка гармонійно об'єднує людей для досягнення організаційних цілей.

## 9.2. Концептуальні підходи до формування організаційної культури.

Під культурою розуміється патерн (схема, модель, рамки) колективних базових уявлень, необхідних для вирішення проблем адаптації, зміни зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якої є достатньою для того, щоб вважати її цінною і передавати новим членам групи в якості адекватної системи сприйняття і аналізу вказаних проблем. Базові глибинні уявлення, які представляють сутність організаційної культури, наступні:

- артефактні (зовнішні, виявлення поведінки);
- проголошені цінності (уявлення про те, якою організація хоче вдаватися).

Так, на стадії "молодості" культура цементує організацію, її основний носій і провідник — лідер, який за допомогою культури веде організацію від успіху.

до успіху; сумісні успіхи, що згуртовують організацію, перетворюють її в єдність і закріплюють культурні уявлення, що сприяють успіху. На стадії середнього віку культура стає самостійним фактором організації, визначає політику в сфері управління персоналом, вибору керівників, визначає особливості взаємовідносин з зовнішнім середовищем, так як від організаційної культури залежить гнучкість поведінки організації в мінливому зовнішньому середовищі. На стадії зрілості, і, тим більше, занепаду лідер повинен знайти в собі сили розпочати трансформацію базових уявлень, щоб здійснювати необхідні зміни, добитися нових успіхів і перейти до формування нового стану організаційної культури. Як відмічає А. Богданов, будь-яка людська діяльність об'єктивно є організуючою і дезорганізуючою, а це означає, що будь-яку діяльність — технічну, суспільну, пізнавальну, художню можливо розглядати з організаційної точки зору. Організувати підприємство — це згрупувати модель поведінки для виконання певної цілі, координувати і регулювати дії в душі доцільної єдності.

Під поняттям «культури» визначаються загальноприйняті зразки поведінки і загальні цінності, переконання і припущення, що виявляються в рамках соціальних груп. Останнім часом автори робіт з менеджменту і організації розповсюдили це поняття і на організації, а оскільки вони зосереджувались, головним чином, на організаціях в сфері бізнесу, поняття організаційної культури використовується

останнім часом як взаємозамінне з поняттям «корпоративна культура». Дослідники менеджменту висувають три положення, що стосуються організаційної культури:

1. Організаційна культура пластична, піддається маніпуляції і може проектуватися і формуватися керівництвом в сфері бізнесу;
2. Вона є об'єднуючою силою;
3. Через мотивацію службовців організаційна культура пов'язана з організаційною ефективністю і успішністю бізнесу.

В літературі з менеджменту відмічається, що менеджерам вищої ланки слід створювати «сильні» організаційні структури. Останнє сприяє виникненню у службовців почуття належності до фірми, яка є також соціальною спільністю з єдиними цінностями і в якій відсутній конфлікт інтересів. Організаційні культури сприяють позитивній ідентифікації службовців з цілями компанії (тобто з цілями менеджменту вищого рівня) і, отже, ефективної роботи при незначному формальному контролі. Результатом такої культури є інтернаціоналізація видів поведінки, бажаних для вищого менеджменту, яка, в свою чергу, дозволяє скоротити кількість організаційних правил і інтенсивність моніторингу дій службовців. Якщо використати мову теорії організації, ефективні організаційні культури сприяють тому, що організації стають більш «органічними». Так, успіх японських компаній часто пов'язується з сильними організаційними культурами.

Багато соціологів критично відносяться до нормативного погляду на організаційну культуру. Е. Шайн (Schein, 1985) розглядає організаційну культуру як продукт досвіду соціальних груп; групи розвивають сильні культури тоді, коли володіють стабільним і однорідним складом та існують на протязі тривалого періоду часу. Культури втілюють рішення, знайдені групами по відношенню до двох проблем:

- проблеми інтеграції;
- проблеми адаптації до зовнішнього середовища.

Культура формується і змінюється поступово, особливо коли новим членам групи необхідно проходити соціалізацію в рамках існуючої культури. Такий аналіз вказує на ряд важливих моментів:

- організації можуть створювати різноманітні субкультури, в основі яких знаходяться різні групи, а не єдину організаційну культуру. Теорія організації висвічує відмінність зразків поведінки, що формуються в групах емерджентної поведінки — від формальних організаційних до рольових принципів; групові культури можуть сприяти організаційному розладу, наприклад, у тому випадку, коли наймані працівники об'єднуються на основі певної сукупності ідей і переконань, опозиційних вищому менеджменту;

- формування організаційної культури є повільною справою, тому якщо вона суперечить існуючим груповим культурам, то, маловірогідно, що цей процес буде успішним, скільки б зусиль не докладали керівники організації;

- ще один важливий момент, в доповнення до аналізу Е. Шайна, полягає в тому, що на культури всередині організації, впливають культурні зразки, існуючі в суспільстві в цілому.

Структура культури організації включає:

- поведінкові стереотипи, що виникають при взаємодії людей: мова, звичаї, традиції, ритуали;

- групові норми: стандарти, цінності, норми;
- проголошені цінності і принципи;
- формальна філософія: найбільш загальні політичні і ідеологічні принципи;
- правила гри при роботі в Організації;
- клімат: почуття, викликане фізичним складом груп і характерною манерою взаємодії членів один з одним;

- склад мислення, ментальні моделі і / чи лінгвістичні парадигми;
- ухвалені значення: миттєве взаєморозуміння, що виникає при взаємодії представників один з одним;

- існуючий практичний досвід: метод і технічні прийоми, що використовуються групами для досягнення певних цілей;
- базові метафори чи інтеграційні символи і ідеї, почуття, образи, вироблені групою для самовизначення.

Культура — результат складного процесу навчання, лише почасти зумовленого поведінкою керівника. Але внаслідок низької здібності елементів даної культури виникає загроза існуванню групи, тому шукати вихід із цієї ситуації повинно саме керівництво. В цьому випадку керівництво і культура виявляється концептуально пов'язаною; культура передбачає існування чогось цілого, детермінованого звичаями, кліматом організації, цінностями і моделями поведінки. Частіше всього культура розглядається як колективний досвід певної групи, що включає поведінський, емоційний, когнітивний психологічний елементи. Головні проблеми організаційної культури, з якими стикаються всі групи:

- проблеми виживання, зростання і адаптації до зовнішніх умов;
- проблеми внутрішньої інтеграції, що визначається рутинним функціонуванням і здатністю до адаптації.

Глибинні рівні досвіду, що приближаються до розуміння сутності культури, слід назвати базовими уявленнями групи, для того, щоб перейти на найбільш глибокий рівень усвідомлення культури, розшифрувати систему і навчитися правильно передбачати поведінку її носіїв. Базові уявлення постають настільки очевидними, що варіювання поведінки в рамках даної культурної одиниці зводяться до мінімуму.

Культура як сутність базових уявлень визначає наступне:

- в чому складається смисл тих чи інших предметів і явищ, якою повинна бути емоційна реакція на все те, що відбувається;
- які дії слід здійснювати в тих чи інших ситуаціях, розробивши інтегровану систему таких уявлень, яку слід назвати "картиною світу" (ментальною, когнітивною), щоб розшифрувати патерни базових уявлень, правильно витлумачити артефакти, дати реальну оцінку прийнятим груповим рішенням. Іншими словами, сутність культури груп можливо встановити лише на рівні базових уявлень, які знаходяться в основі її діяльності. Таким чином, культура організації може аналізуватися на трьох рівнях:
- видимі артефакти;
- проголошені цінності, правила і норми уявлення;
- базові уявлення, що знаходяться в основі зовнішніх правил.

Докопатися до рівня базових уявлень необхідно для того, щоб розшифрувати артефакти, цінності і норми, вийти на сутнісний рівень даної культури. Культура груп може бути визначена як патерни колективних базових уявлень, необхідних групі при вирішенні проблем адаптації і змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якої є достатньою для того, щоб вважати її цінним і передавати новим членам групи в якості правильної системи сприйняття і розгляду вказаних проблем.

Організаційну культуру слід розглядати з точки зору трьох основних теоретичних підходів до її вивчення:

- 1) символічного;
- 2) когнітивного;
- 3) цілісного.

Символи — це будь-які жести, артефакти, знаки чи поняття, які виражають будь-що. Вивчення символів має важливе значення, оскільки вони мають символічний характер, передають загальні емоції, інформацію чи відчуття і тому можуть виконувати певні функції у відношенні до соціальної згуртованості, проте символи можуть бути і дисфункціональними, відображаючи існування соціальних конфліктів. Подібно поняттю «ритуал» поняття «символ» часто визначається настільки широко, що охоплює всю людську культуру. Проблема «організаційного символізму» чи «символічного менеджменту» аналізується з кінця 70-х років. Основні характеристики даного методу:

- смисл чи інтерпретація того, що відбувається в організації найважливіше того, що відбувається в дійсності;

- нестабільність і невизначеність перешкоджають раціональному визначенню проблем і прийняттю рішень;

- люди використовують символи для зменшення невизначеності і встановлення орієнтирів поведінки при зіткненні з нестабільністю. В якості символів можуть виступати емблеми, звички, міфи, анекдоти, звичаї. Керівники через посередництво символів можуть підтримувати ідеологію організації і орієнтувати співробітників в складному світі. Символи мають користь і приносять користь тільки тоді, коли члени організації розуміють їх значення однаково, що визначається в першу чергу існуючими культурними цінностями.

Багато дослідників вказують на зростаючу необхідність аналізу організацій як систем, свідомо координованих колективних дій, в ході яких їх учасники включені в безперервний інтерактивний і творчий процес породження смислу існування в цілому, смислу праці, зокрема. В контексті когнітивного підходу основний акцент робиться на таких аспектах культури, як:

- когнітивна свідомість;
- когнітивні схеми чи загальна система знання, вірувань і правил, зумовлюючих відповідні форми поведінки.

Організаційна культура представляє собою смислові системи, що передаються через посередництво мови і інших символічних засобів, що виконують репрезентативні, директивні і афективні функції, здатні створювати культурний простір і особливе сприйняття реальності. Розгляд організації як систем знання відкриває нові перспективи для розуміння феномена організованої діяльності.

Організаційну культуру слід аналізувати як складне «природньо-штучне утворення» з двома основними підсистемами:

- «нормативно-семіотичною»;
- «матеріально-денотативною».

Згідно з холистичним підходом, організацію слід розглядати як ціле чи як систему взаємодіючих частин (елементів). Аналіз, таким чином, слід розпочинати з масштабних інститутів і їх відносин, а не з поведінки індивідуальних діячів. З даної точки зору організація має такі властивості цілого, які неможливо вивести із характеристик індивідів. Методологічний принцип цілісності, сформульований Я. Сметсом, виражається у формулі: «Ціле більше, чим сума його частин». Холізм властивий цілому ряду концепції розвитку, розглядає світ як ієрархію «цілісностей»; найвища із яких людська особистість.

Систематичний (чи цілісний) підхід має свої витoki в розповсюдженні клімату організації як інтегральної характеристики її середовища, набору об'єктивних властивостей організації (її об'єм, формальна структура, стиль керівництва, цілі організації), а також психологічного середовища (суб'єктивні враження сприйняття організації зі сторони її працівників).

Цілісний підхід до змісту організаційної культури включає 10 характеристик:

- усвідомлення себе і свого місця в організації;
- комунікаційна культура і мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг і уявлення себе на роботі;
- звички і традиції людей;
- усвідомлення часу, відношення до нього і його використання;
- віра у щось і відношення до чогось;
- цінності і норми;
- процес розвитку працівника і навчання;
- трудова етика і мотивування. Рівні організаційної культури:
- самим поверховим рівнем є рівень артефактів;
- архітектура її матеріального оточення, її мова;
- технологія і продукти діяльності, художні твори і стиль, втілений в поведінці, емоційній атмосфері, міфах і історіях, пов'язаних з організацією;
- опис цінностей, зовнішні ритуали і цінності. Артефакти — це видимі організаційні структури і процеси.

Проголошені цінності: прийнято розрізняти цінності, які вважаються чимось постійним і важливим для суспільства, і установлення, які являються нестійкими і швидкоплинними. Стан суспільства залежить не від установлень, які можуть змінюватися, а від більш чи менш стійких цінностей. Згідно з Т. Парсонсом, соціальний порядок залежить від існування загальних цінностей, які вважаються легітимними і обов'язковими, виступаючи в якості стандарту, через які відбираються цілі дії. Зв'язок між соціальною системою і системою особистості досягається через посередництво інтерналізації цінностей в процесі соціалізації. Цінності не можуть бути зведені до інтересів, біологічних потреб. Найбільш істотними критичними зауваженнями у відношенні такого роду цінностей є наступні три:

1. Суспільства існують всупереч значних розбіжностей відносно цінностей.
2. Цінності можуть прийматися прагматично, а не нормативно.
3. При такому розумінні не приймається в розрахунок обмежений вплив соціальних структур.

Аналіз структури ціннісних орієнтацій включає співвідношення смислотворчої і стимулюючої функцій, змістовної і динамічних сторін, наявних і перспективних значеннєвих форм. Так, цінності розподіляють на:

1. Індивідуалістсько-конкурентні (кожен індивід є унікальним).
2. Групово-кооперативні (особа лише частинка Всесвіту і частинка суспільного ладу).
3. Елітарно-колективістські.

Ціннісні орієнтації розгортаються в ідеалах, інтересах, життєвих планах, принципах, переконаннях; свій вияв вони знаходять у вербалізованих програмах і реальній поведінці людей. Ослаблення загальних вірувань і почуттів погрожує дезорганізованістю суспільства (організації), їх розпадом.

Одним з базових засадничих понять організаційної культури є архетип як специфічна форма колективного несвідомого, що являє собою сукупність станів поведінських патернів.

Архетип — це ті символічні образи, емоційно-динамічні моделі, що залишилися у пам'яті людини острівцями закодованої інформації, у психіці — емоційно забарвленими переживаннями, залишками енергетичного етнокультурного піднесення.

Архетипи — це універсальні праобрази, проформи поведінки і мислення, система настанов і реакцій, яка визначає життя людини. Це формальні зразки поведінки або символічні зразки, на основі яких оформлюються конкретні, наповнені змістом зразки, що відповідають в реальному житті стереотипам діяльності людини. Проформи, чи архетипи характеризують розвиток соціокультурних явищ; вони не заперечують соціального та культурного прогресу, а, навпаки, є показником його результативності. Чим ґрунтовніше культурне завершення, тим історичний пласт цивілізації, тим більше людських досягнень залучено до його підготовки і здійснення. Тому найвищі здобутки людства вкорінені в усій історії людства.

Архетип — це регулятор психічного життя, він передається традицією, мовою, є «символом єднання» (К. Юнг).

Партикулярний архетип, заснований на побутовій культурі соціальної взаємодії, демонструє її смислотворчі ознаки і визначається ритуальним характером комунікацій. Людям і спільнотам, що відповідають даному архетипу, притаманна висока соціальна стійкість, вони слабо піддаються макрокеруючим впливам поза рамками звичного побутового ритуалу.

Духовний архетип, що базується на звичних цінностях, характеризує соціальну культуру більш відкритих і масштабних спільнот, які досить часто вступають у взаємодію з іншими соціальними культурами, і визначається традиційним характером комунікації, виступає основою соціального механізму адаптації іншокультурних образів.

Політичний архетип характеризує людей і субспільноти, зорієнтовані на соціумний. соціокультурний ціннісний світ, визначає суспільний договір, писане право, закон. Національний архетип характеризує визнання метасоціальної, міжрелігійної і наддержавної єдності.

Культурологічний аналіз організаційної культури дозволяє виявити субкультурну динаміку, з одної сторони, аналіз культури необхідний для того, щоб виявити, як нові технології впливають на організацію. Нові технології є відображенням професійної культури, що вибудовується на основі нового ядра наукових чи інженерних концепцій та інструментів. Д. М. Гнішіані відмічає, що організація розглядається як:

- комплекс взаємопов'язаних елементів, до яких відносять ціль, задачу (задачі);
- розробку системи заходів для реалізації цілі і розподілу задачі на окремі види робіт;
- інтеграцію окремих робіт у відповідних підрозділах;
- мотивацію, взаємодію, поведінку, погляди членів організації;
- прийняті рішення, комунікації, інформаційні потоки, контроль, накопичення і покарання;
- єдину організаційну систему, яка розуміється як внутрішня узгодженість між всіма

елементами організації.

Організаційну культуру (Ф. Р. Клакхон, Ф. Л. Стродбен) слід охарактеризувати як сукупність правил і прийомів, правил вирішення проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, правил, згідно з Е. Штейном, організаційну культуру слід розглядати в контексті трьох рівнів:

- 1) «поверхневий» (чи «символічний») включає спостереження, поведінку, мову, лозунги;
- 2) «підповерховий» — вивченню піддаються віруваннями організації у відповідності з тим, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові.
- 3) «глибинний» — включає базові положення, які важко усвідомити навіть самим членам організації, — це приховані і ті, що сприймаються на віру, пропозиції людей, що зумовлюють поведінку людей в організації.

Організація виступає як деякий соціальний медіум, від структури і функціонування якої залежить і продуктивність праці, і особистісні характеристики її членів. Суспільство ставить перед організацією певні цілі і створює систему засобів, що регулюють її функціонування в ім'я досягнення цілей. Культури породжуються лідерами, які нав'язують групі свої власні цінності і уявлення.

Антропологи розуміють під культурою своєї спільноти звичаї і ритуали, вироблені за всю історію її становлення; загальний клімат організації і характерні методи роботи з людьми, а також проголошені нею цінності і її кредо. Культура пов'язана з певними цінностями, що формуються менеджерами в організації. Культура — це сукупність цінностей, переконань і способів мислення і розуміння оточуючого світу, який є загальним для всіх членів організації; виявляє собою не записану і не матеріальну, але добре відчутну сторону діяльності організації, зачіпає кожного, дає членам організації почуття організаційної ідентичності і породжує в їх душах вірність більш високим цінностям і переконанням. Як відмічає Р. Дафт, культура виконує в організації дві найважливіші функції: здійснює внутрішню інтеграцію членів організації, якщо вони знають як слід взаємодіяти один з одним; допомагає організації адаптуватися до оточуючого середовища.

Внутрішня інтеграція означає, що члени організації ідентифікують себе з колективом і вміють ефективно працювати разом. Зовнішня інтеграція відноситься до того, як організація досягає своїх цілей, культура допомагає направити щоденну діяльність працівників так, щоб вони досягли конкретних цілей. Рівні організаційної культури слід визначити наступним чином:

- Доступні для спостереження символи, церемонії, історії, лозунги, поведінка.
- Цінності, устремління і почуття, що лежать в основі, тому культура відноситься до найбільш стабільних елементів групи чи організації. Організаційна культура являє собою атрибут чи властивість групи, являє собою сукупність поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, властивих підприємству і передаються кожному в якості життєвого досвіду. Тому культура є те, чим організація являється. З цієї позиції організація аналізується головним чином не з економічних чи матеріальних позицій, а з експресивних, мисленневих чи символічних. Даний підхід відображає більш суб'єктивний чи феноменологічний погляд на організацію і має багато спільного з концепцією відкритого суспільства.

Кожна організація обов'язково має свою культуру — сукупність чітко виражених уявлень про цінності і керівні принципи, що розділяються всіма членами організації. Такі уявлення підтримуються за допомогою ритуалів і церемоній, способів вираження колективної солідарності і лояльності слоганів, що визначають загальні цінності. У такому випадку організаційна культура стає ідентичною з корпоративною культурою.

Суб'єктивна організаційна культура витікає із групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами і ролями, існуючими поза особистістю. Сюди включають ряд елементів

«символіки», особливо її духовної частини; вона слугує основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінки в цілому; об'єктивну організаційну культуру пов'язують з фізичним оточенням, але суб'єктивний аспект створює більше можливостей для знаходження специфіки конкретних організацій.

В науковій літературі існують наступні підходи до вивчення організаційної культури:

1. Біографічний («розуміючий», «інтерактивний»), що використовується для опису методів дослідження індивідуальних унікальних подій, предметів чи суб'єктів. Ідеографічні методи протиставляються номотетичним, метою яких є знаходження загальних законів, що об'єднують індивідуальні випадки.

2. формалізований («кількісний»), що характеризується використанням різноманітних стандартизованих опитувань.

3. Фігуративний або процесуальний підхід, пов'язаний з іменем Н. Еліаса (Elias, 1970), має три взаємопов'язані аспекти:

а) намагається подолати помилкову дихотомію діяльності і структури, утверджуючи, що індивіди знаходяться і повинні розглядатися в рамках соціальних фігурацій чи відносин;

б) відмовляється від штучних відмінностей між індивідом і суспільством, демонструючи, що розвиток індивіда є соціальним процесом;

в) всі соціальні феномени необхідно розуміти як соціальні процеси.

Згідно з концепцією Г. Ховштда, організацію слід характеризувати в системі чотирьох культурних координат:

- дистанція влади: кожна організація володіє своєю соціально схваленою нерівністю між статусом працівників при постановці задач, виборі засобів їх реалізації і процедур узгодження, при вирішенні конфліктів;

- мужність / жіночість — в культурі з чітко вираженими "мужності" відкрито пропагується примат матеріального успіху і рішучості в той час, як суспільство з "жіночою культурою" піклується перш за все про якість життя;

- індивідуалізм / колективізм проявляється в зразках поведінки і культивованих стилях поведінки; індивідуалізм передбачає, що людина діє, виходячи з власних інтересів, колективізм базується на тому, що кожна людина від народження належить до більш чи менш згуртованої групи і не може вважати себе вільною від неї.

Аналіз свідчить, що організаційну культуру слід розподілити на:

1. Адаптивна (підприємницька) — створює і підтримує такі норми і переконання, які підвищують вміння організації, формують відповідну реакцію на сигнали зовнішнього середовища. Прикладом адаптивної підприємницької культури є культура компанії, в якій високо цінуються індивідуальна ініціатива і практичність.

2. Культура стратегічної задачі характеризується баченням стратегічних цілей організації і акцентом на досягнення проміжних цілей, що допомагають виконати основну стратегічну задачу фірми і вона відображає дух змагання і орієнтацію на отримання прибутку.

3. Кланова культура яка фокусує свою увагу на зацікавленій участі в загальній справі всіх членів організації, і на швидко змінюючих очікуваннях оточуючого середовища. В клановій культурі враховуються потреби працівників, задоволеність яких розглядається як ключ до успіху компанії. Залучення до загальної справи створює почуття відповідальності і причетності до всього того, що відбувається, що збільшує відданість працівників організації.

4. Бюрократична культура, яка підтримує систематичний підхід до організації діяльності, при якій символи, зразки для наслідування і церемонії підтримують досягнення цілей організації — традиції, співробітництва, співучасті в управлінні; організації з таким типом культури ефективно функціонують завдяки внутрішній інтеграції.

5. Сильна культура і організаційні субкультури можуть здійснити сильний вплив на результати її роботи. Під силою культури розуміється ступінь згоди організації відносно деяких

специфічних цінностей. Якщо всі члени організації мають загальну думку щодо тих чи інших цінностей, культура буде сильною і об'єднує працівників. Для сильної культури характерним є використання церемоній, символів, зразків для підтримання історії організації. Субкультура — система цінностей, установлень, способів поведінки життєвих стилів соціальної групи (панкі, скінхеда). Членство в субкультурах дає почуття ідентичності і забезпечує почуття «невдачі» в суспільстві. Дійсно, постмодерне суспільство складається з великої кількості субкультур, що відрізняються один від одного своїми життєвими стилями.

Таким чином, процес виявлення культурних уявлень організації зводиться до наступного:

- культура представляє собою систему колективних уявлень, які повинні бути дійними і надійними;
- контекстуальне значення культурних уявлень може бути в повній мірі усвідомлено тільки людьми, що належать до певної культури;
- деякі культурні уявлення можуть сприйматися в якості факторів, що сприяють досягненню стратегічних організаційних цілей;
- нова організаційна практика може бути похідною від існуючої культури;
- базова парадигма змінюється вкрай різко, процес таких організаційних змін відбувається через багато років.

Основна мета організаційної культури в забезпеченні можливості усвідомлення самими учасниками організації тих уявлень, які сприяють досягненню високих організаційних цілей.

### 9.3. Моделі організаційної культури.

Автор Мозгова О. О. Сучасні моделі корпоративної культури [3] приводить цікавий розгляд моделей організаційної культури, тому доцільно і нам з вами його розглянути.

«Корпоративна культура є досить широким і складним поняттям, існує багато підходів до його вивчення. Тому для опису корпоративної культури було побудовано декілька моделей, серед яких найбільш розповсюдженими є: модель Харрісона, модель Т. Парсона, модель AGIL, Модель Г. Хофстеда.

Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи корпоративної культури. Для аналізу він вибрав процес розподілу влади, ціннісні орієнтації особистості, відношення індивіда в організації, структуру організації і характер її діяльності на різних етапах еволюції. Такі моделі корпоративної культури рідко зустрічаються в чистому вигляді, але більшість організацій ближче всього за своєю культурою до якої-небудь з них [4]:

- корпоративна культура, орієнтована на роль;
- корпоративна культура, орієнтована на завдання;
- корпоративна культура, орієнтована на людину;
- корпоративна культура з орієнтацією на владу

Ян Хармс наочно зобразив ці моделі у вигляді Х-вікна, названого так на честь Г. Харрісона і Ч. Хенді, американського соціолога, який класифікував культури організацій за тими ж ознаками, що і Харрісон . Однак, на відміну від Г. Харрісона , Ч. Хенді говорить, що культури організацій розвиваються самостійно і в певному напрямі і в одній організації в процесі її еволюції можна простежити всі моделі культур. Так, на стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання - культура ролі, на стадії розвитку - може формуватися культура завдання або культура особистості. На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох видів культур.

Інша модель, в якій в узагальненому вигляді представлений зв'язок між культурою і результатами діяльності організації належить американському соціологу Т. Парсон. Модель Т. Парсона розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, в тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити і добитися успіху. Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі - AGIL: adaptation (адаптація), goal-seeking (досягнення цілей), integration (інтеграція) і legiacy (легітимність)[5].

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатна адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле, і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями.

По-перше, адаптивна культура - культура, здатна бути каталізатором змін, саме від цієї функції залежить здатність організації працювати в довгостроковому періоді. Цінності, підтримувані адаптивною культурою: довіру, схильність до ризику, підприємництво, креативність, інновації і т.д.

По-друге, культура повинна бути адекватна поставленим цілям. Корпоративна культура повинна допомагати реалізувати обрану стратегію, досягати поставленої мети.

По-третє, оскільки адаптація до умов зовнішнього середовища вимагає від групи спільного вирішення завдань, група повинна мати здатність розвивати і підтримувати систему певних внутрішніх взаємин між своїми членами. Процес інтеграції - процес створення та розвитку групи відбувається одночасно з процесами вирішення проблем і досягнення заданих цілей.

По-четверте, культура повинна розділятися більшістю співробітників, а діяльність організації повинна бути законною і визнаною суспільством.

Модель AGIL виходить з того, що цінності корпоративної культури є найбільш важливими засобами (інструментами) реалізації функцій цієї моделі. Якщо колективні вірування в організації та цінності допомагають їй адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися і довести свою корисність людям та іншим організаціям, то очевидно, що така культура буде впливати на досягнення успіху даної компанії.

Ще одна модель представлена австрійським ученим Г. Хофстедом. Модель Г. Хофстеда побудована на порівнянні культури різних країн за наступними чотирма параметрами [6]:

- індивідуалізм / колегіальність (IND). Індивідуалізм передбачає, що людина діє виходячи зі своїх власних інтересів, а також інтересів найближчих до нього людей. Колективізм, навпаки, виходячи з того, що кожна людина за народженням або по роботі належить до більш-менш згуртованої групи і не може вважати себе вільним від неї. Змінні IND пов'язані з економічними, географічними і демографічними індикаторами;

- зона влади (PDI). Сфера розповсюдження влади як елемента культури визначається простором, в межах якого навіть найменш наділений владою індивідуум у групі усвідомлює нерівноправність у розподілі влади і вважає його нормальним станом речей. Слід зазначити, що нерівноправ'я присутня у всіх культурах, хоча готовність лояльного ставлення до нього в різних культурах неоднакова. Індекс вимірювання масштабу влади PDI виявляє примітні зв'язку з географічним положенням, кількістю населення, добробутом країни і політичним становищем [7].;

- зниження (усунення) невизначеності (UIA). Ця характеристика вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони почувають себе невпевнено. Невпевненість породжує страх. Громадські правила, приписи, норми поведінки покликані допомагати членам організації і суспільства в зниженні непевності та невизначеності. Для організацій слабе прагнення до усунення невизначеностей означає наявність малої кількості написаних правил, низьку стандартизацію та спеціалізацію.

- мужність / жіночність (MAS). Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям в порівнянні з жіночими.

Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство. Жіночність, навпаки, визначається сигналізує перевагою професійної безпеки, підтриманням соціальних контактів, а також якості життя.

Слід зауважити, що при дослідженні та оцінці стану корпоративної культури на підприємстві доцільно визначити, яку з наведених моделей корпоративної культури використовує дане підприємство, що дасть змогу детальніше вивчити його політику та внутріфірмове середовище» [3].

Автор статті Галина Науменко у своїй праці [8] «Формування здорової корпоративної культури в медичній організації» наводить складові корпоративної культури (Рис. 9.1.).



Рис. 9.1. Складові корпоративної культури [8]

Також дізнатись характеристику 6 елементів корпоративної культури майбутнього (рис. 9.2) можна в згаданій вище статті Г. Науменко [8].

## Елементи корпоративної культури майбутнього

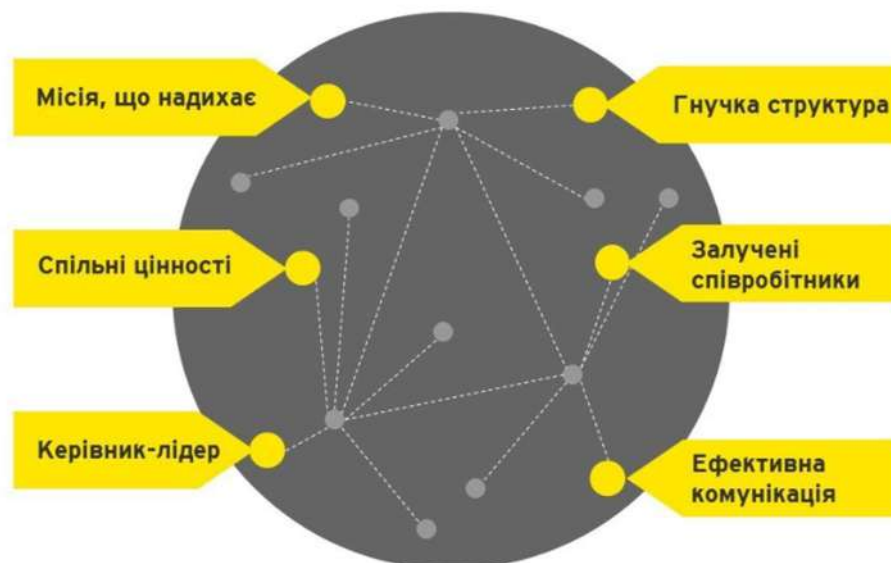


Рис. 9.2. Елементи корпоративної культури майбутнього [8]

9.4. Елементи та функції організаційної культури на підприємстві.

Керівників і менеджерів з управління персоналом сьогодні хвилює питання, як зробити «людський потенціал» підприємства фактором стійкого одержання прибутку, тобто мова йде про капіталізацію людського потенціалу. Люди, що відповідно підготовлені й раціонально, з урахуванням здатностей і можливостей кожного, розподілені по робочих місцях, повинні приносити підприємству більше, чим витрачається на їхню заробітну плату плюс витрати на забезпечення й відтворення їх діяльності. Співробітники стають факторами формування конкурентної переваги підприємства, бо одні й ті ж устаткування, сировина, матеріали принципово доступні всім конкурентам.

До поняття «організаційної культури» входять суб'єктивні і об'єктивні елементи, що відображає схема на рис. 9.3.



Рис. 9.3. Групування елементів організаційної культури на суб'єктивні і об'єктивні

Організаційна культура є тою складовою організації, яка дозволяє зробити бізнес-ідею реалізованою й ефективною, досягти ефективної праці й покористуватися з володіння інтелектуальною власністю. Інвестиційна привабливість компанії також прямо залежить від існуючої організаційної культури. Отже, організаційна культура підприємства може безпосередньо впливати на економічні параметри функціонування підприємства і є найважливішим резервом росту економічної ефективності [1].

Організаційна культура – свідомо неоднорідне явище, тому у будь-якій організації потенційно закладена безліч субкультур, причому майже кожна з них може стати домінуючою, якщо вона підтримується й використовується керівництвом організації як консолідуючий елемент. Організаційна культура сама по собі є певною субкультурою в рамках культури соціуму. Основні елементи організаційної культури наведемо в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Основні елементи організаційної культури підприємства

Елемент організаційної Культури	Наповнення елементу
Стереотипи поведіння	Загальна мова, що використовується членами організації
	Звичаї та традиції, яких додержуються
	Ритуали, що здійснюються у певних ситуаціях
Групові норми	Стандарти та зразки, що притаманні поведінці членів організації
Проголошені цінності]	Артикульовані цінності на кшталт «якість продукції», «лідерство на ринку», «відношення до клієнтів» та ін.
Філософія організації	Найбільш загальні політичні принципи, яких додержуються члени організації
	Найбільш загальні ідеологічні принципи, які здійснює організацію по відношенню до її працівникам, клієнтам чи посередникам
Правила гри	Правила поведінки при роботі у організації
	Традиції та обмеження, які потрібно сприйняти коженновий член організації
	Усталений порядок дії та взаємовідносин робітників
Організаційний клімат	Почуття, яке визначається фізичним складом групи
	Почуття, яке визначається характерною манерою взаємодії членів організації між собою, с клієнтами абосторонніми особами
Діючий практичний досвід	Методи і технічні прийоми, які використовують члени групи для досягнення певних цілей
	Властивість здійснювати певні дії, що передається з покоління до покоління, і що не потребує письмової фіксації

Сучасний менеджмент розглядає організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи й працівників на загальні цілі. У зв'язку з цим вважають, що організаційна культура виконує дві основні узагальнені функції:

- внутрішньої інтеграції: здійснює внутрішню інтеграцію членів організації таким чином, що вони знають, як їм слід взаємодіяти один з одним;
- зовнішньої адаптації: допомагає організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

Одночасно організації культура виконує ряд наступних важливих більш конкретизованих функцій. Охоронна функція полягає в створенні бар'єра від небажаних зовнішніх впливів. Вона реалізується через різні заборони, «табу», що обмежують норми. Інтегруюча функція формує почуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб увімкнутися в неї, що надзвичайно важливо для вирішення кадрових проблем.

Регулююча функція підтримує необхідні правила й норми поведінки членів організації, їх взаємин, контактів із зовнішнім миром, що є гарантією стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.

Адаптивна функція полегшує взаємне пристосування людей друг до друга й до організації. Вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників.

Функції орієнтації, що направляє діяльність організації і її учасників у необхідне русло.

Мотиваційна функція створює для цього необхідні стимули. Відомо, наприклад, що великі цілі будять у людях активність, прагнення до їхнього досягнення, самореалізації.

Функція формування іміджу організації, тобто її образа в очах навколишніх. Цей образ є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невольиме ціле, що виявляє, проте, величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне відношення до неї.

Аналогічно культурі суспільства в цілому, культуру організації не можна розуміти як абсолютно однорідну й внутрішньо нероздільну сутність. Специфіка організаційної культури визначається її носіями: як у суспільстві є різні соціальні групи, які можуть виражати цінності, деякою мірою одмінні від загальної культури соціуму, так і в організації існують окремі групи.

Формування організаційної культури – це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників. В основі механізму формування та підтримки організаційної культури на підприємстві лежить прагнення узагальнити уявлення щодо того, яким чином реалізуються функції, норми й елементи організаційної культури. Найефективнішим є формування на їх основі таких образів організації як її філософія і імідж, що схематично показано на рис. 9.4.

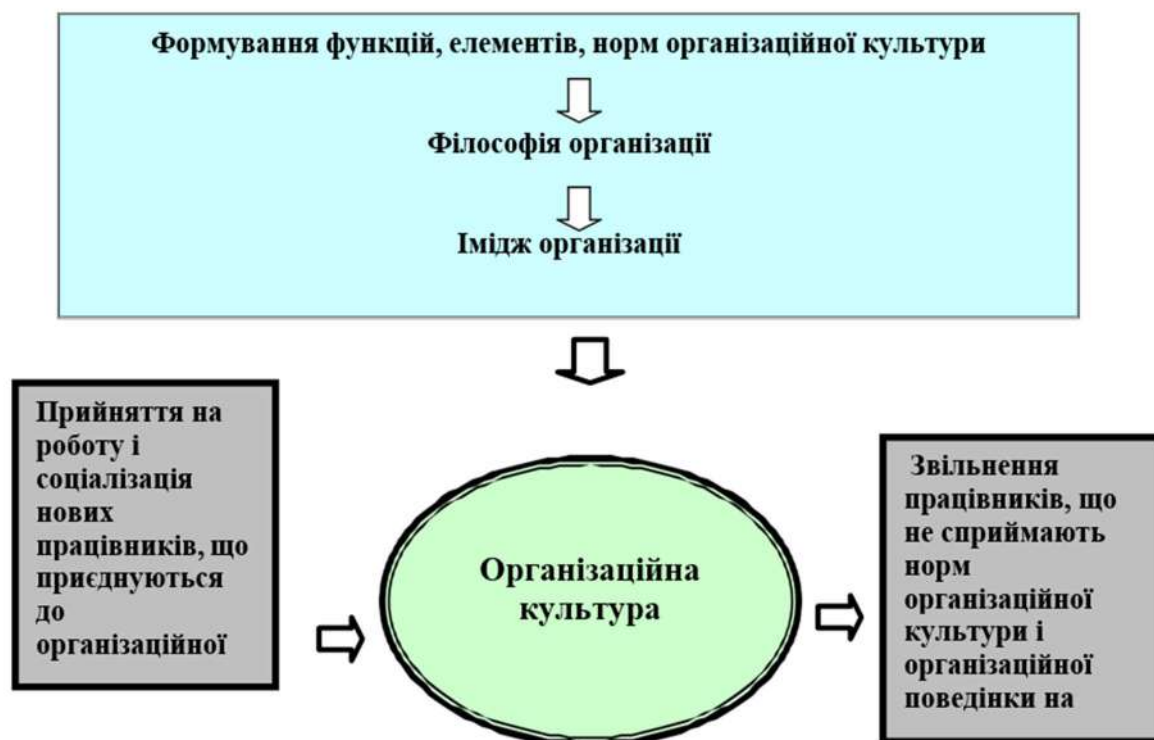


Рис. 9.4. Механізм формування й підтримки організаційної культури підприємства

Якщо ні філософія, ні імідж підприємства не сприймаються його працівниками, це або спричиняє розробку заходів з їх навчання основам організаційної культури, або потребує їх звільнення, у разі неможливості досягти позитивного результату. З урахуванням цього підходу й здійснюється наймання та соціалізація дот нових умов нових працівників.

Формуючи в рамках організаційної культури певні установки, систему цінностей або «модель світу» у персоналі організації, можна прогнозувати, планувати й стимулювати бажану його поведінку. Однак при цьому завжди необхідно враховувати в даній організації корпоративну культуру, що склалася стихійно. Часто в бізнес-середовищі керівники намагаються сформулювати філософію свого підприємства, де декларують прогресивні цінності, норми, і одержують не відповідні до своїх бажань і вкладеним коштом результати. Відбувається це почасти й тому, що штучно впроваджені організаційні норми й цінності вступають у конфлікт із реально існуючими й тому активно відкидаються більшістю членів організації.

В наступному відео [Four Levels of Organizational Culture](#) пропонуємо Вам переглянути презентацію, в якій розглянуті чотири рівні організаційної культури [9].

Коли ми говоримо, що організація має певний тип культури, що ми маємо на увазі? Організаційна культура — це система спільних цінностей, норм і припущень, яка керує ставленням і поведінкою членів і впливає на те, як вони сприймають і реагують на своє оточення. Ці припущення зазвичай сприймаються членами організації як належне, і їм навчають нових членів, коли вони соціалізуються в групу.

Культура організації відображається в тому, як вона виконує роботу та як співробітники взаємодіють один з одним. Культурі потрібно багато часу, щоб розвинути, і багато часу, щоб її змінити. Коли культура підтримує бізнес-стратегію, фірма може стати високопродуктивною.

Культури складаються з формальних і неформальних практик, артефактів, визнаних цінностей і норм, а також припущень. Організаційна культура є ключем до організаційної досконалості, а функція лідерства полягає у створенні та управлінні культурою.

#### 9.5. Типи і норми організаційної культури підприємства.

Формування організаційної культури звичайно здійснюється в процесі професійної адаптації персоналу в організації. Поряд з рівнями й елементами виділяють ще типи організаційної культури.

Згідно з однією з популярних версій типології організаційної культури використано чотири групи критеріїв, що визначають стрижневі цінності організації: гнучкість і дискретність; стабільність і контроль; внутрішній фокус і інтеграція; зовнішній фокус і диференціація.

У результаті складаються 4 основні типи організаційної культури, представлені на схемі (рис. 9.5).



Рис. 9.5. Типи організаційної культури організації.

Кланова організаційна культура – це дуже дружнє місце роботи, де в людей є доволі багато загального, що поєднує їх. Такі організації (чи їх підрозділи) більше схожі на великі родини. Лідери або глави організацій сприймаються як вихователі й навіть як батьки. Організація тримається разом завдяки відданості й традиції. Висока її обов'язковість. Організація наголошує на довгостроковій вигоді вдосконалювання особистості, надає значення високого ступеня згуртованості колективу й моральному клімату. Успіх визначається як добре почуття до споживачів і турбота про людей. При цьому типі організаційної культури організація заохочує бригадну роботу, участь людей у бізнесі й згода.

Адхократична організаційна культура (від лат. «ad hoc» – «від початку, з приводу» [10]) створює динамічне підприємницьке й творче місце роботи. Заради загального успіху працівники готові на особисті жертви й ризик. Лідери вважаються новаторами й людьми, готовими ризикувати. Сполучною сутністю організації стає відданість експериментуванню й новаторству. Підкреслюється необхідність діяльності на передньому рубежі. У довгостроковій перспективі організація наголошує на зростанні й

знаходженні нових ресурсів. Успіх означає виробництво унікальних і нових продуктів або надання послуг. Коли найважливішим є бути лідером на ринку продукції або послуг, організація заохочує особисту ініціативу, творчість і волю кожного працівника.

Ієрархічна організаційна культура: дуже формалізоване й структуроване місце роботи. Часто її називають бюрократичним типом організаційної культури. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери пишаються тим, що вони – раціонально мислячі координатори й організатори. Цінується підтримка головного ходу діяльності організації. Організацію поєднують формальні правила й офіційна політика. Керування працівниками припускає заклопотаність гарантією зайнятості й забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Ринкова культура. Цей тип організаційної культури домінує в організаціях, орієнтованих на результати. Її головна турбота – виконання поставленого завдання. Люди цілеспрямовані й суперничають між собою. Лідери – тверді керівники й суворі конкуренти. Вони непохитні й вимогливі. Організацію зв'язує воедино акцент на прагненні перемагати. Репутація й успіх становлять предмет загального піклування. Стиль організації – жорстко проведена лінія на конкурентоспроможність.

Доцільно на матеріалах інтерактивного ресурсу для навчання і досліджень познайомитись з типологією організаційної культури. Також корисно працюючим керівникам та працівникам замислитись над визначенням культури своєї організації та працювати над вдосконаленням або формуванням. У визначених питаннях допоможе саме цей ресурс, мова про який піде нижче.

Інтерактивний «Тест на організаційну культуру: який тип корпоративної культури у вас є?». Яка у вас організаційна культура? Ваша нинішня культура – це меритократія, чи люди з найкращими зв'язками випереджають вас? Люди співпрацюють чи конкурують? Чи є робочі місця передбачуваними, чи відбуваються значні організаційні зміни?

Ці фактори (і багато іншого) визначатимуть, чи є ваша організаційна культура підприємливою, надійною, ієрархічною чи соціальною. І вони визначать, які типи людей досягнуть (або не досягнуть) успіху у вашій організаційній культурі! Пройдіть цей тест на організаційну культуру та подивіться, як порівнюється культура вашої компанії!

Інтерактивне навчання, тести, результати досліджень представлені на ресурсі Leadership IQ – платформі онлайн навчання лідерству [10].

## LEADERSHIP IQ

A MARK MURPHY COMPANY

### МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Компанія Leadership IQ, що займається дослідженнями та навчанням лідерства, зібрала наступні результати після того, як понад 20 000 лідерів скористалися вищезазначеним інструментом оцінки організаційної культури. Топ-5 представлених галузей: фінансові послуги/банківська справа (9%), високі технології/телекомунікації (8%), лікарні/охорона здоров'я/страхування (13%), виробництво (13%), послуги (12%). Фармацевтика/біотехнологія/медичне обладнання склала 5% респондентів опитування, а інші представлені галузі (не більше 5% респондентів з будь-якої галузі) включають харчові продукти, гірничодобувну промисловість/сільське господарство, хімічну промисловість, споживчі товари, освіту, енергетику/комунальні послуги, розваги/готельний бізнес, уряд, некомерційні організації, роздрібну торгівлю та транспорт.

### ВИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ: ЧОТИРИ ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Надійний і заповзятливий. Ця типологія відображає спектр організаційних характеристик, які були визнані критично важливими для успіху організації. Чотири типи організаційної культури можна описати наступним чином (Рис. 9.6) [10].



Рис. 9.6. Чотири типи організаційної культури.

#### СОЦІАЛЬНА КУЛЬТУРА

Соціальні організації (вони ж кланова культура, якщо ви використовуєте конкуруючі цінності), як правило, орієнтовані на внутрішню спрямованість і тісно співпрацюють. Благополуччя співробітників є пріоритетом, а робоча атмосфера часто невимушена та невимушена; Межі між професійними стосунками та дружбою можуть бути розмитими.

Працівникам часто надається велика гнучкість і свобода робити все по-своєму і робити власний вибір. Працівники в такому середовищі часто можуть сказати, що у них є чудовий друг на роботі, а переважаючий стиль керівництва зосереджений на мотивації співробітників і досвіді співробітників. На цьому робочому місці міцні узи довіри, як і почуття команди (і тимблдінг), яке заохочує співпрацю та гнучкість.

Однією з характеристик ставлення, яка часто зустрічається в соціальних культурах, є дуже низьке его щодо титулів і ролей у компанії. Лідери в соціальній культурі вважають себе частиною команди і пишаються високою залученістю співробітників. Також часто можна побачити, як усі займаються обслуговуванням клієнтів. Оскільки менше уваги приділяється дотриманню чітких ролей, робота кожного полягає в обслуговуванні клієнтів, скороченні витрат або операційній ефективності.

Як ви можете бачити на діаграмі нижче, складеній з 20 000+ респондентів, які пройшли тест на організаційну культуру, не обов'язково правильно думати, що створення високої залученості співробітників вимагає стирання меж між робочим і соціальним життям. Хоча, безумовно, є люди з високим рівнем задоволеності роботою (тобто вони люблять свою роботу), які працюють у корпоративній культурі, яка розмиває роботу та розваги, є стільки ж тих, хто волів би чіткі межі між ними (Рис. 9.7) [10].

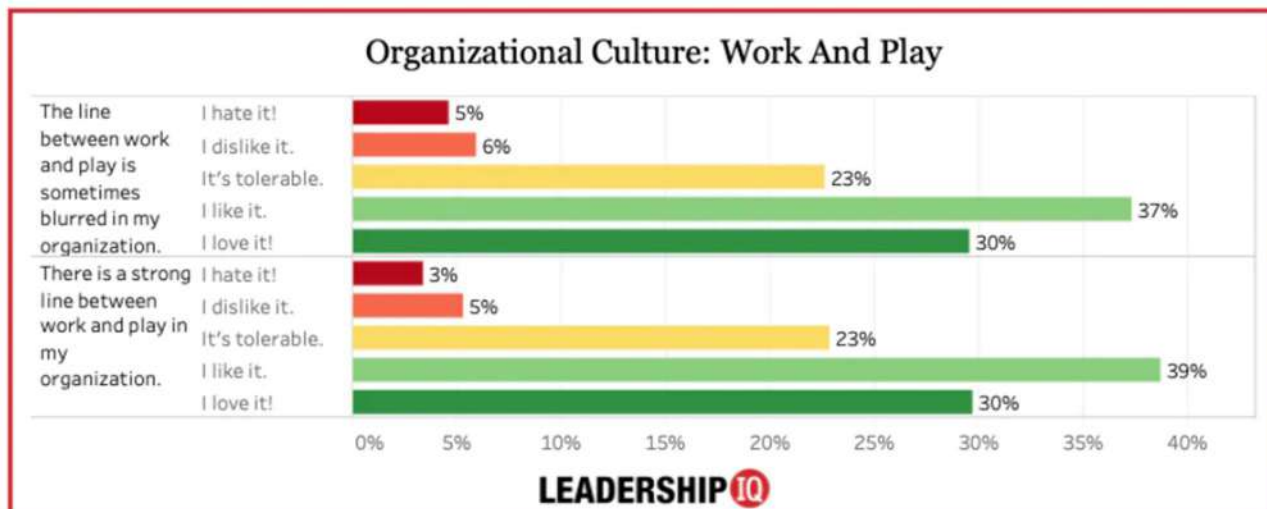


Рис. 9.7. Ставлення до соціальної культури організації (за тестами респондентів).

#### НАДІЙНА КУЛЬТУРА

Надійні культури орієнтовані на процеси, і робота, як правило, надає великого значення передбачуваності на повсякденній основі. Це культура завдань (вона ж ринкова культура), де дуже поважається дотримання протоколу, а організаційні зміни, як правило, підходять, повільно і стратегічно.

Надійні культури мають середовище, яке тісно співпрацює; Співробітники вітають внесок, відгуки та ідеї один одного. Тут мало явної конкуренції і багато зусиль, щоб не наступити на пальці. Стиль керівництва в культурі надійності однаково передбачуваний і регламентований. Лідери, як правило, лінійні, розсудливі, орієнтовані на безпеку та процеси.

Як ви можете бачити на діаграмі нижче, складеній з 20 000+ респондентів, які взяли участь у тесті на організаційну культуру, співробітники мають набагато більше шансів мати високу залученість співробітників, коли їхні посадові ролі чітко визначені. Це відмінна риса такої рольової культури, як культура Надійності (Рис. 9.8.) [10].

211

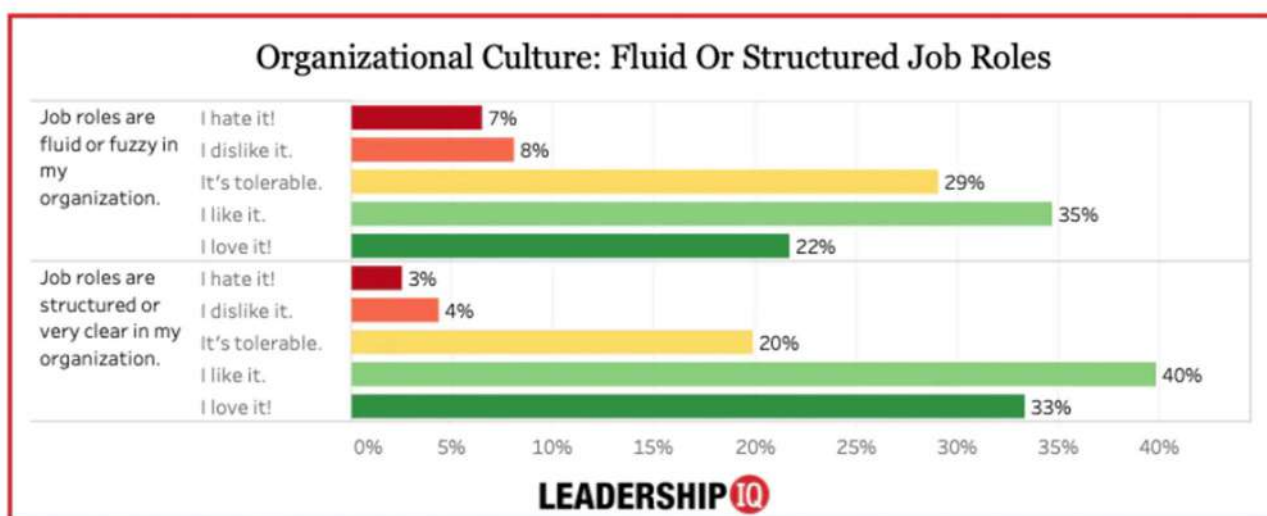


Рис. 9.8. Ставлення до надійної культури організації (за тестами респондентів).

#### КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Підприємницька культура (вона ж підприємницька корпоративна культура або культура адхократії, якщо ви використовуєте конкуруючі цінності) – це меритократія, де досягнення та талант сприяють успіху, і де внутрішні змагання креативності та інтелекту дуже очевидні.

Найкращі ідеї перемагають у підприємницькій культурі, незалежно від статусу працівника чи терміну перебування на посаді. Однією з особливостей цього робочого місця є постійний стан організаційних змін, в якому співробітники не тільки працюють, але і процвітають. Стиль керівництва в культурі підприємництва, як правило, зумовлений спільною цінністю пригод і креативності співробітників. Лідери часто досягають успіху в утриманні високої конкуренції, щоб стимулювати продуктивність співробітників і створювати нові ідеї. Крім того, політика на цьому робочому місці, як правило, зведена до мінімуму, оскільки культурні цінності віддають перевагу працівникам, які демонструють заслуги та організаційну ефективність, а не особисті зв'язки чи референтну владу.

Коли культура підприємництва широко поширена та автентична, вона, як правило, є дуже сильною корпоративною культурою, і кожен член команди, як правило, має дуже чітке уявлення про те, що є хорошим, а що поганим у цій робочій культурі.

Як ви можете бачити на діаграмі нижче, складеній з 20 000+ респондентів тесту на організаційну культуру, одним з найбільш привабливих аспектів такої культури адхократії, як культура підприємництва, є те, що інновації високо цінуються. Коли інноваційна поведінка співробітників високо винагороджується, люди з набагато більшою ймовірністю полюблять свою роботу (Рис. 9.8) [10].



Рис. 9.8. Ставлення до підприємницької культури організації (за тестами респондентів).

### ІЄРАРХІЧНА КУЛЬТУРА

Ієрархічні культури поділяють переконання, що традиції є цінними, і вони підтримуються формальною організаційною структурою та непохитною прихильністю до формальної влади. Оскільки співробітникам призначаються чітко визначені ролі, які існують у чітко окреслених відділах, це також часто вважається рольовою культурою. Сторонній спостерігач, заглянувши всередину, може легко визначити, хто в якій ролі і на якому рівні в культурі ієрархії.

Основна цінність цієї організації полягає в тому, що співробітники конкурують один з одним і з іншими відділами за владу. І, як і слід було очікувати в цьому типі культури влади, лідери в культурі ієрархії тяжіють до влади, порядку і структури, оскільки вони ретельно організують і стежать за тими, хто знаходиться нижче за них. Цим лідерам подобається не тільки знати, куди вони рухаються в майбутньому, але й точні кроки, які їм потрібно зробити, щоб зробити ці кроки вгору по кар'єрних сходах.

Як ви можете бачити на діаграмі нижче, складеній від 20 000+ респондентів до тесту на організаційну культуру, коли цінності компанії зміцнюють сильну ієрархію, у корпоративній культурі, як правило, буде менше людей, які люблять свою роботу(Рис.9.9) [10].



Рис. 9.9. Ставлення до ієрархічної культури організації (за тестами респондентів).

#### ЯКА КУЛЬТУРА ІДЕАЛЬНА?

Ґрунтуючись на більш ніж 20 000 лідерів, які пройшли тест на організаційну культуру, ми знаємо, як люди відповідають на запитання: «Яке з цих тверджень найкраще описує ВАШУ ІДЕАЛЬНУ ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ?». Респондентам було запропоновано вибрати один з наступних чотирьох варіантів:

**СОЦІАЛЬНА КУЛЬТУРА:** Наша організація часто невимушена і невимушена, і межа між професійними відносинами і дружбою може бути розмита. Працівникам часто довіряють і вони дуже схильні до співпраці.

**НАДІЙНА КУЛЬТУРА:** Наша організація дуже орієнтована на процес і передбачувана на повсякденній основі. Ми пишаємося ефективністю та стандартами, а також цінуємо працівників, які дотримуються протоколу.

**КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМНИЦТВА:** Наша організація – це меритократія, де завжди перемагає найкраща ідея, незалежно від статусу чи терміну перебування на посаді. Цінуються креативність та інтелект, а наша організація конкурентоспроможна, навіть якщо конкуренція між працівниками дружня.

**ІЄРАРХІЧНА КУЛЬТУРА:** Наша організація є ієрархічною і дуже традиційною. Стороння людина може легко з'ясувати, хто в якій ролі і на якому рівні організації вона працює. Ми цінуємо і конкуруємо за владу.

Як ви можете бачити на діаграмі нижче, найбільш бажаним робочим середовищем є соціальна культура. Однак, як ви побачите в наведених нижче даних, коли ми аналізуємо результати за функцією людини, яка відповідає на запитання, результати кардинально змінюються (Рис. 9.10) [10].

#### ЯКИЙ ТИП КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЛЮДЯМ ПОДОБАЄТЬСЯ НАЙБІЛЬШЕ?

Як і слід було очікувати, ідеальна культура буде відрізнятися в залежності від посадової ролі та функцій людини, яку ми просимо. Насправді, коли ми дивимось, наприклад, на HR, продажі та операційну діяльність, ідеальна культура буде кардинально відрізнятися.



Рис. 9.10 Результат відповіді на питання «Яке з чотирьох тверджень найкраще описує вашу ідеальну організаційну культуру?» (за тестами респондентів).

#### КОМУ ПОТРІБНА СОЦІАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА?

Співробітники, які найбільше бажають соціальної культури, походять з відділів маркетингу, за ними йдуть відділи кадрів та адміністрації. Незважаючи на те, що цей тип організаційної культури, як правило, отримує найбільше схвалення у пресі і, як правило, вважається сильною культурою, виявляється, що не всі насправді віддають перевагу цій культурі на робочому місці. Люди, основною мотивацією яких є приналежність, набагато частіше насолоджуються соціальною культурою як домінуючою культурою. Але для людей, які менш афіліативні та більше орієнтовані на владу чи досягнення, вони з меншою ймовірністю отримають задоволення або процвітатимуть на такому робочому місці. Хоча ділова преса часто вважає це найздоровішою культурою, реальність така, що не кожна функція чи відділ бажає такої корпоративної культури. Наприклад, якщо люди не надають великого значення особистим стосункам зі своїми колегами, ця культура має менше шансів на успіх (Рис. 9.11) [10].



Рис. 9.11 Результати «Кому потрібна соціальна організаційна культура?» (за тестами респондентів).

### КОМУ ПОТРІБНА НАДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА?

Як і слід було очікувати, співробітники, які найбільше бажають культури надійності, походять зі служб операційної діяльності та підтримки. Це співробітники, які, швидше за все, будуть мотивовані досягненнями та безпекою, і які цінуватимуть послідовність, передбачуваність та культуру виконання завдань. Коли компанія має сильну організаційну культуру, орієнтовану на надійність і послідовність, це часто відбувається тому, що засновник або історія компанії була зосереджена на операційній досконалості як основній стратегії та конкурентній перевазі (Рис. 9.12) [10].

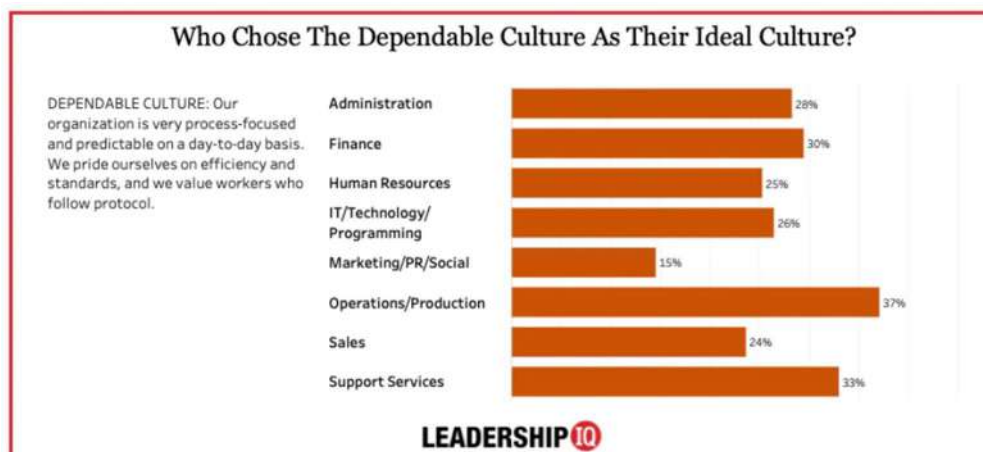


Рис. 9.12. Результати «Кому потрібна надійна організаційна культура?» (за тестами респондентів).

### КОМУ ПОТРІБНА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ?

Співробітники, які найбільше бажають підприємницької культури, приходять з продажів, за ними йдуть маркетинг та ІТ. Це найбільш відкрита культура в тому сенсі, що просування по кар'єрних сходах вимагає наявності чудових ідей і таланту, а не формальної влади в організаційній структурі або міцних особистих відносин. Це також культура компанії, яку організація намагається створити, коли говорить про створення зміни в культурі. Рідко коли організація заявляє, що хоче більше структури; Найчастіше вони прагнуть більше адхократичної культури, де будь-хто на будь-якому рівні може вносити пропозиції та генерувати проривні інновації (Рис. 9.13) [10].

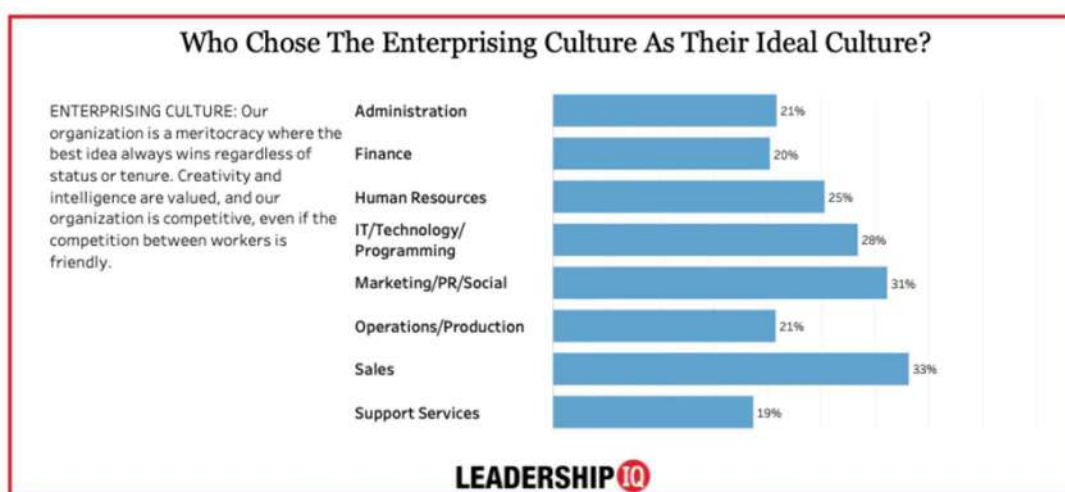


Рис. 9.13 Результати «Кому потрібна організаційна культура підприємництва?» (за тестами респондентів).

### КОМУ ПОТРІБНА ІЄРАРХІЧНА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА?

Враховуючи, що більшість статей про корпоративну культуру написані керівниками HR, зрозуміло, що культура ієрархії не згадується в літературі. Але є люди з безлічі відділів, які насправді прагнуть такого типу організаційної культури. Люди, які прагнуть цієї культури, як правило, приходять з операційної діяльності, адміністрування, допоміжних служб і фінансів. Це має сенс, особливо якщо врахувати, що це функції, які, швидше за все, цінуватимуть спільні припущення щодо чітких визначень ролей, титульних структур влади та того, хто в культурі організації фактично приймає рішення. Оскільки ці владні структури настільки вбудовані, це компанія, де зміна організаційної культури буде найскладнішою. Як правило, значні культурні зміни в цьому типі організацій вимагають величезної плинності керівників і навіть деяких співробітників (Рис. 9.14) [10].

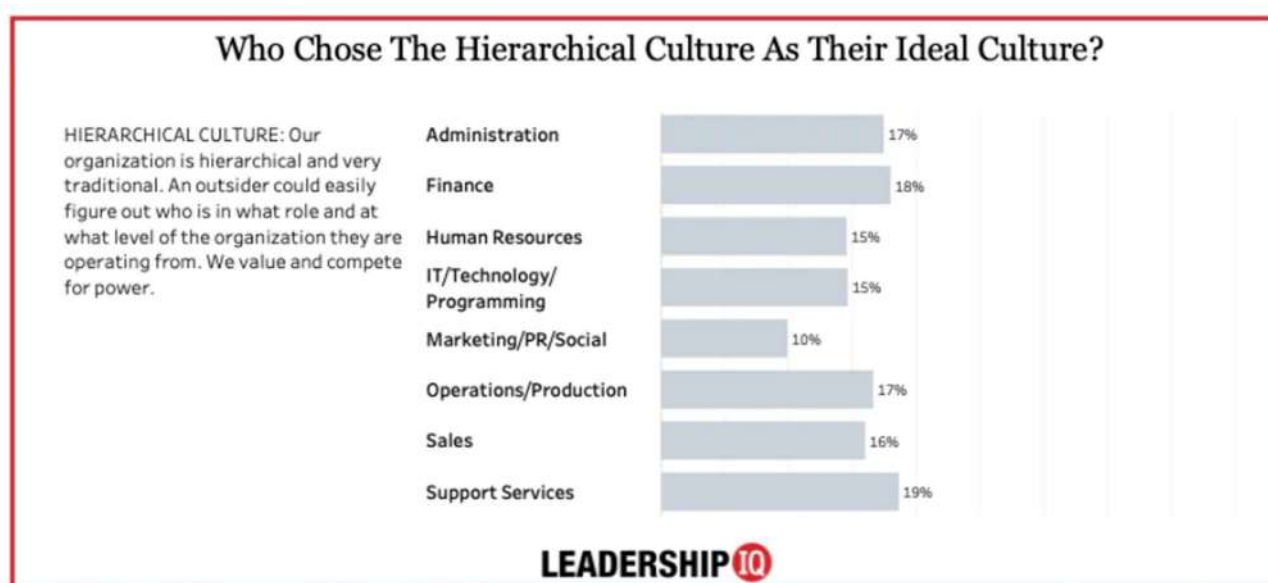


Рис. 9.14. Результати «Кому потрібна ієрархічна організаційна культура?» (за тестами респондентів).

### ЯК ПОКРАЩИТИ КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ

Зміна культури починається з вимірювання корпоративної культури, якої найбільше бажають ваші співробітники (ви не можете покращити культуру компанії без зворотного зв'язку зі співробітниками). На жаль, нерідкі випадки, коли генеральний директор або керівники вищої ланки хочуть мати один тип культури, в той час як переважна більшість робочої сили хоче кардинально іншої культури.

Наприклад, уявіть, що вище керівництво хоче створити соціальну культуру, де співробітники збираються разом поза роботою, мають чудових друзів і спілкуються один з одним. А тепер уявіть, що більшість співробітників не для того, щоб заводити нових друзів; Вони хочуть піднятися по кар'єрних сходах, скласти своє резюме і просунути вгору або піти.

Це той випадок, коли покращення культури полягає не в тому, щоб виправити конкретні процеси, а в тому, щоб не нав'язувати певний тип корпоративної культури групі співробітників, яким дійсно не подобається цей тип культури.

Єдиний спосіб уникнути такого роду дисфункціональних корпоративних культур полягає в тому, щоб керівники оцінили тип організаційної культури, якого насправді хочуть їхні співробітники, а потім побудували культуру навколо думки більшості. Ви не можете зробити це абстрактно, життєво важливо оцінити поточну культуру компанії та те, наскільки вона відповідає тому, чого хочуть співробітники.

Сильна організаційна культура – це культура, в якій є спільні цінності в таких питаннях, як те, чи повинні люди бути конкурентоспроможними або готовими до співпраці, або чи робоче середовище має бути творчим і вільним, логічним і регламентованим.

Наприклад, якщо робоча сила збирається відчувати набагато більшу залученість співробітників до підприємницької корпоративної культури, то, навіть якщо це означатиме коригування певної поведінки керівництва, компанія повинна прагнути до цього. Загалом, позитивна культура - це та, яка повністю синхронізована між культурою, яку хочуть співробітники, і культурою, яку намагаються побудувати лідери та людські ресурси.

#### СЛОВА, ЩО ОПИСУЮТЬ КУЛЬТУРУ КОМПАНІЇ

Визначити організаційну культуру можна, просто подивившись на слова, які компанія використовує для опису себе. Ось кілька слів, які часто асоціюються з кожною з чотирьох організаційних культур:

##### СЛОВА, ЯКІ ЧАСТО АСОЦІЮЮТЬСЯ З СОЦІАЛЬНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Соціальний, дружній, спільний, товариський, веселий, емоційне благополуччя, дружба, залученість співробітників, досвід співробітників, довіра, гнучкість, грайливість

##### СЛОВА, ЯКІ ЧАСТО АСОЦІЮЮТЬСЯ З НАДІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Методичний, надійний, процесний, безпечний, передбачуваний, стабільний, командний, стабільний, чіткий ролі.

##### СЛОВА, ЯКІ ЧАСТО АСОЦІЮЮТЬСЯ З ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ КУЛЬТУРОЮ

Підприємництво, підприємливість, меритократія, креативність, інтелект, найкращі ідеї, швидкий рух, пригоди, інновації.

##### СЛОВА, ЯКІ ЧАСТО АСОЦІЮЮТЬСЯ З ІЄРАРХІЧНОЮ КУЛЬТУРОЮ

Ієрархічний, традиційний, влада, структура, ролі, кутовий офіс, конкурентний, вгору або позаду, корпоративний

#### ЯК НОВИЙ СПІВРОБІТНИК МОЖЕ ОЦІНИТИ КУЛЬТУРУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Крок 1: Запитайте менеджера з підбору персоналу про випадок, коли співробітник компанії демонстрував чудове ставлення.

Простий спосіб оцінити корпоративну культуру вашого потенційного майбутнього роботодавця - попросити конкретний приклад випадку, коли один з його нинішніх співробітників проявив правильне ставлення до цієї конкретної компанії. М'яке запитання може звучати так: «Якщо ви думаете про нинішнього працівника, який дійсно представляє правильне ставлення до цієї культури, чи не могли б ви розповісти мені про конкретний випадок, коли він зробив щось, що дійсно є прикладом правильного ставлення?»

Ключова кар'єрна порада для будь-якого потенційного нового працівника полягає в тому, щоб зрозуміти спільні цінності щодо того, що є (або не є) успішною поведінкою в цій компанії.

Крок 2: Будьте обережні, якщо вони не можуть навести вам конкретний приклад.

Найкращі керівники визнають досягнення своїх співробітників, але шокуюча кількість керівників не визнають активно своїх високих виконавців. Насправді, у нещодавньому дослідженні про невтішний стан оцінки ефективності лише 28% людей вважають, що їхній лідер завжди визнає їхні досягнення. При цьому 54% вважають, що їхній лідер ніколи, рідко або час від часу визнає їхні досягнення. Хоча ці дані лякають, насправді вони дають вам чудовий спосіб перевірити, чи має ваш потенційний роботодавець сильну корпоративну культуру. Якщо вони намагаються надати вам конкретний приклад того, як один з їхніх співробітників зробив щось чудове (демонструючи правильне ставлення і вписуючись в культуру компанії), зрозуміло, що вони, ймовірно, не визнають ваших досягнень або що в компанії особливо слабка культура.

Крок 3: Запитайте про випадок, коли співробітник компанії продемонстрував неправильне ставлення.

Після виконання попередніх двох кроків можливо, що третій крок вам не знадобиться. Іншими словами, якщо ви вже виявили, що ця потенційна нова компанія, ймовірно, є поганою корпоративною культурою для вас, не намагайтеся переконати себе в протилежному, задаючи питання, поки не отримаєте відповідь, яка вам подобається. Однак, припускаючи, що ви все одно хочете отримати додаткові докази того, чи впишетесь ви в організаційну культуру, запитайте їх про співробітників, які мають (або мали) неправильне ставлення.

#### ПИТАННЯ НА СПІВБЕСІДІ З КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Як визначити, чи дійсно хтось підходить для вашої конкретної культури на робочому місці? Два запитання на співбесіді особливо ефективні для визначення того, чи буде хтось відповідати культурі.

Питання на співбесіді №1: Розкажіть, будь ласка, про випадок, коли ви не погоджувалися зі своїм босом?

Керівники, які сповідують вільну та творчу культуру на робочому місці, набагато частіше сприйнятливі до співробітників, які з ними не згодні. Лідери цих культур також більш схильні більш відкрито розглядати чесні відгуки та ідеї своїх людей.

Коли ви поставите це запитання на співбесіді, ви швидко почувете, чи влаштовує кандидата бос, який не сприйнятливий до незгоди (як це було б у ієрархічній культурі), і чи потрібен йому такий відкритий обмін думками, який мав би місце в соціальній або підприємницькій культурі.

Друге запитання на співбесіді для оцінки відповідності культурі: Запитання на співбесіді № 2: Чи не могли б ви розповісти мені про випадок, коли вашу ідею чи думку відхилили?

Наприклад, підприємницькі культури потребують нестандартних мислителів, щоб процвітати, але не кожна ідея життєздатна. Працівник, який діє щоразу, коли його ідею пропускають, створює нездорову динаміку, яка завдає шкоди підприємницькій культурі. На противагу цьому, хтось, хто визнає, що він не дотримувався правильних процедур або не накопичив достатнього політичного капіталу для того, щоб його ідея була прийнята, швидше за все, краще підходить для надійної або ієрархічної культури [9].

218

#### НОРМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Норми організаційної культури – загальноприйняті стандарти індивідуальної й групової поведінки, що визнаються прийнятними в даній організації, що склалися з часом у результаті взаємодії її членів. Норми організаційної культури визначають відношення до явищ, важливих для організації, відношення до роботи в цілому. Розуміння норм організаційної культури (н.о.к.) формується поділюваними установками, цінностями й очікуваннями. Чим більшою мірою людей цінує свою приналежність до тієї або іншої організації, тем більшою мірою його поведінка буде збігатися з її нормами. У багатьох випадках н.о.к. взагалі не оголошуються й не регламентуються організацією, але якимось образом стають відомими всім її членам. Вони можуть доводити в усній або, рідше, у писемній формі.

Сприйняття норм організаційної культури членами групи часто буває неоднаковим. Це може привести до виникнення протиріч у взаємодії й спілкуванні. Норми можуть бути різними (найчастіше так і буває) для всіх співробітників або тільки для окремих осіб. Вони покликані підказати членам організації, яка поведінка і яка робота очікуються від них. Норми, прийняті групою, впливають на поведінку окремої особистості й на те, у якому напрямку буде працювати група: на досягнення цілей організації або на протидію їм.

Треба враховувати, що й самі норми організаційної культури можуть мати позитивний і негативний характер. Позитивними нормами організаційної культури вважаються ті, які підтримують цілі й завдання організації й заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей. Це ті норми, які заохочують ретельність працівників, їх відданість організації, турботу про якість продукції або турботу про задоволення покупця. Негативні норми мають протилежний ефект: вони заохочують таку поведінку, яка не сприяє досягненню цілей організації. Прикладом негативних норм організаційної культури можуть служити такі, які заохочують неконструктивну критику компанії, наявність хабарів, вимагання, подарунки, різні підношення, конфлікти на ґрунті особистих інтересів, розкриття секретів компанії, крадіжки, прогули,

низький рівень продуктивності праці та ін. У крайньому прояві негативні норми організаційної культури формують певні негативні контркультури, такі як:

пряма опозиція цінностям культури, що домінують в організації; опозиція до влади в організації; опозиція до норм поведінки і взаємин, що склалися в організації.

- Організаційна поведінка.

В одному й тому ж організаційним середовищі різні люди поведуться по-різному. Людей завжди має волю у виборі форм поведінки: ухвалювати або не ухвалювати існуючі в організації форми й норми поведінки, з іншого боку – він може ухвалювати або не ухвалювати цінності організації, розділяти або не розділяти її мети й філософію. Залежно від того, у якій комбінації сполучаються ці головні складові основи поведінки, фахівці виділяють чотири моделі організаційної поведінки людини.

- Перша модель організаційної поведінки: відданий і дисциплінований член організації.

Такий працівник повністю ухвалює всі організаційні цінності й норми поведінки. У цьому випадку людей намагається поводитися таким чином, щоб своїми діями ніяк не входили в суперечність із інтересами організації. Він щиро намагається бути дисциплінованим, виконувати свою роль повністю відповідно до прийнятих в організації норм і формою поведінки. Тому результати дій такої людини в основному залежать від його особистих можливостей і здатностей і від того, наскільки вірно визначений зміст його ролі й функцій в організації.

- Друга модель організаційної поведінки: пристосованець.

Така особа не сприймає у дійсності цінностей організації, однак намагається поводитися, повністю дотримуючись норм і формам поведінки, прийнятих в організації. Таку людину можна охарактеризувати як пристосованця. Він робить усе правильно й за правилами, але його не можна вважати надійним членом організації, тому що він, хоча і є гарним і старанним працівником, проте може в будь-який момент покинути організацію або зробити дії, які можуть суперечити інтересам організації, але відповідати його власним інтересам. Наприклад, така людина з легкістю покине фірму, як тільки в іншому місці йому запропонують трохи кращі умови або без особливих каяттів совісті продасть корпоративні секрети конкурентам. Пристосованці – найпоширеніший тип поведінки серед персоналу будь-якої організації.

- Третя модель організаційної поведінки: оригінал.

Така людина сприймає цілі діяльності організації, але не сприймає ті традиції й норми поведінки, що існують в неї. У цьому випадку така людина може породжувати багато труднощів у взаєминах з колегами й керівництвом, у колективі вона виглядає «білої вороною», оригіналом. Однак якщо керівництво організації знаходить у собі можливість відмовитися від усталених норм поведінки стосовно до окремих співробітників і дати їм волю у виборі власної форми поведінки, то вони можуть знайти своє місце в організації й приносити їй значну користь. До цього типу відноситься багато талановитих людей креативного (творчого) складу, здатних генерувати нові ідеї й оригінальні рішення.

- Четверта модель: бунтар.

Такий індивід не сприймає ні норм поведінки, ні цінностей організації. Це відкритий заколотник, який увесь час входить у суперечність із організаційним оточенням і створює конфліктні ситуації. Дуже часто «бунтарі» своєю поведінкою народжують безліч проблем, які суттєво ускладнюють життя організації й навіть наносять їй збиток. Однак було б невірно вважати, що такий тип організаційної поведінки абсолютно неприйнятний, і люди, що ведуть себе таким чином, не потрібні організації. Серед них також зустрічається багато обдарованих особистостей, присутність яких в організації приносить більшу користь, незважаючи на всі створювані ними незручності.

Так, у корпорації IBM прийнята спеціальна програма «Вільний співробітник». Відібрані із числа страшених «бунтарів» вільні співробітники (їх в IBM налічується приблизно 50 осіб), які одержують повну свободу дій на п'ять років з єдиною метою – постійно трясти систему організації від верху до низу. Як показує опис основних елементів організаційної культури підприємства, її результативність значною мірою проявляється в наявності конфліктності чи у відсутності не конфліктів у будь-якому колективі, тому розглянемо у наступному питанні основи сучасної конфліктології.

## 9.6. Основи конфліктології

- Поняття конфлікту та класифікація конфліктів.

Конфлікт (лат. *conflictus* — зіткнення, сутичка) — зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони [11]. Будь-які організаційні зміни, суперечливі ситуації, ділові й особистісні відносини між людьми нерідко породжують конфліктні ситуації, які суб'єктивно супроводжуються серйозними психологічними переживаннями.

З повсякденної точки зору конфлікт несе негативний зміст, асоціюється з агресією, глибокими емоціями, спорами, погрозами, ворожістю та ін. Існує думка, що конфлікт — явище завжди небажане і його необхідне по можливості уникати й вуж, якщо він виник, негайно позбуватися. Сучасна ж психологія розглядає конфлікт не тільки в негативному, але й у позитивному ключі — як спосіб розвитку організації, групи й окремої особистості, виділяючи в суперечливості конфліктних ситуацій позитивні моменти, пов'язані з розвитком і суб'єктивним осмисленням життєвих ситуацій.

Для кваліфікування будь-яких ситуацій як конфліктів використовують теорему Томаса: «якщо ситуації визначаються як реальні, то вони реальні по своїх наслідках, тобто конфлікт стає реальністю тоді, коли він сприймається як конфлікт хоча б однією зі сторін».

Конфлікт також може розглядатися як стан потрясіння, дезорганізації стосовно попереднього розвитку й, відповідно, як генератор нових структур. У цьому визначенні вказують на сучасне розуміння конфлікту як позитивного явища. Визначають також конфлікт як взаємодію двох об'єктів, що мають несумісні цілі й способи їх досягнення, що є звичайним для будь-яких двох функціональних підрозділів підприємства.

Також характеризують конфлікт як ситуацію, у якій на індивіда одночасно діють протилежно спрямовані чинності приблизно рівної величини. Поряд з «силовими» лініями ситуації активну роль у розв'язанні конфліктів, їх розумінні й баченні відіграє сама особистість. Розглядають як внутрішні особистісні, так і міжособистісні конфлікти.

З погляду ролі теорії під конфліктом розуміється ситуація несумісних очікувань (вимог), яким піддана особистість, що відіграє ту або іншу роль у соціальній і міжособистісній структурі. Звичайно такі конфлікти діляться на міжролеві, внутрішні ролеві й індивідуально-ролеві.

У теорії соціального конфлікту конфлікт — це боротьба із приводу цінностей і домагань через дефіцит статусу, влади й коштів, у якій цілі супротивників нейтралізуються, знищуються або елімінуються їхніми суперниками. Відзначають і позитивну функцію конфліктів як засіб підтримки динамічної рівноваги соціальної системи. Особливо, якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, що не зачіпають основ існування груп, то він є найчастіше позитивним, що проявляється в наступному:

- конфлікт прискорює процес самосвідомості;
- під його впливом затверджується й підтверджується певний набір цінностей;
- сприяє усвідомленню того, що може виявитися, що в інших є подібні інтереси, яких вони прагнуть досягти іншими засобами;
- приводить до об'єднання однодумців;
- сприяє розрядці й відсуває на другий план інші, несуттєві конфлікти; сприяє зміщенню пріоритетів;
- відіграє роль запобіжного клапана для безпечного й навіть конструктивного виходу емоцій;
- завдяки ньому звертається увага на невдоволення або пропозиції, що бідують в обговоренні, розумінні, визнанні, підтримці, юридичним оформленні й дозволи;
- приводить до виникнення робочих контактів з іншими людьми й групами; завдяки ньому стимулюється розробка систем слушного запобігання,
- розв'язання конфліктів і керування ними.

Якщо ж конфлікт пов'язаний з найважливішими цінностями групи, то він небажаний, тому що підриває основи групи й несе в собі тенденцію до її руйнування, тоді конфлікт:

загрожує заявленим інтересам сторін;  
загрожує рівноправності й стабільності соціальної системи; перешкоджає швидкому здійсненню змін;

замість ретельно зваженого відповіді веде до швидкої дії; підриває довіру сторін одна до одної; викликає роз'єднаність учасників групи, підприємства; підриває процес формування союзів і коаліцій;

мінє пріоритети, важливі для організації в цілому.

Існують численні класифікації конфліктів. Підставами для них можуть бути: джерело конфлікту, зміст, значимість, тип розв'язання, форма визначення, тип структури взаємин, соціальна формалізація, соціально-психологічний ефект, соціальний результат тощо. Конфлікти можуть бути сховані і явні, інтенсивні й стерті, короточасні й затяжні, вертикальні й горизонтальні та ін.

За спрямованістю конфлікти діляться на «горизонтальні» і «вертикальні», а також «змішані». До горизонтальних відносять такі конфлікти, у яких не змішані особи, що перебувають у підпорядкуванні друг у друга. До вертикальних конфліктів відносять ті, у яких беруть участь особи, що перебувають у підпорядкуванні один до іншого. У змішаних конфліктах представлені й вертикальні, і горизонтальні складові. По оцінках психологів конфлікти, що мають вертикальну складову, тобто вертикальні й змішані, – це приблизно 70-80% усіх конфліктів.

За значенням для групи й організації конфлікти діляться на конструктивні (творчі, позитивні) і деструктивні (руйнівні, негативні). Перші приносять справі користь, другі – шкоду. Від перших іти не можна, від других – потрібно.

За характером причин конфлікти можна розділити на об'єктивні й суб'єктивні. Перші породжені об'єктивними причинами, другі – суб'єктивними, особистісними. Об'єктивний конфлікт частіше вирішується конструктивно, суб'єктивний, навпаки, як правило, вирішується деструктивно. Класифікують конфлікти й за критерієм істинності-хибності або реальності:

«справжній» конфлікт – існуючий об'єктивно й сприйманий адекватно;

«випадковий, або умовний» – залежний від легко змінюваних обставин, які, однак, не усвідомлюються сторонами;

«зміщений» – явний конфлікт, за яким ховається інший, невидимий конфлікт, що лежить у підставі явного;

«невірно приписаний» – конфлікт між сторонами, які помилково зрозуміли один одного, або у результаті помилково витлумачених проблем;

«латентний» – конфлікт, який повинен був би відбутися, але якого нема, оскільки по тим або іншим причинам він не усвідомлюється сторонами;

«неправильний» – конфлікт, що існує тільки через помилковість сприйняття й розуміння при відсутності об'єктивних підстав.

Класифікація конфліктів за типом соціальної формалізації: офіційні й неофіційні (формальні й неформальні). Ці конфлікти, як правило, пов'язані з організаційною структурою, її особливостями й можуть бути як «горизонтальними», так і «вертикальними».

За обсягом соціальної взаємодії конфлікти класифікують на міжгрупові, внутрігрупові, міжособистісні й внутрішньособистісні.

Міжгрупові конфлікти припускають, що сторонами конфлікту є соціальні групи, що переслідують несумісні цілі й своїми практичними діями перешкоджають один одному. Це може бути конфлікт між представниками різних соціальних категорій (наприклад, в організації: робітники й керівники, лінійний і офісний персонал, профспілка й адміністрація та ін.). У соціально-психологічних дослідженнях показане, що «своя» група в будь-якій ситуації виглядає краще «іншої». Для зняття міжгрупового конфлікту необхідно зменшити відмінності між групами (наприклад, забезпечити відсутність привілеїв, здійснювати справедливу оплату праці та ін.).

Внутрігруповий конфлікт включає, як правило, саморегуляційні механізми. Якщо групова саморегуляція не спрацьовує, а конфлікт розвивається повільно, то конфліктність у групі стає нормою

відносин. Якщо ж конфлікт розвивається надалі без саморегуляції, то можлива деструкція взаємовідносин, наслідками якої можуть бути: загальна незадоволеність, поганий стан духу, зменшення співробітництва, сильна відданість своїй групі при великій непродуктивній конкуренції з іншими групами. Досить часто виникає уявлення про іншу сторону як про «ворога», а про свої цілі – як позитивні, а про цілі іншої сторони – як негативні. Це зменшує взаємодію й спілкування між сторонами, більше значення надається «перемозі» у конфлікті, ніж розв'язанню реальної проблеми. Для зниження сили таких конфліктів потрібно посилювати кооперативну взаємозалежність членів таких груп.

Внутрішній особистісний конфлікт – це, як правило, конфлікт мотивації, почуттів, потреб, інтересів і поведінки самої людини. Це найбільш складний тип конфлікту, розрішення якого потребує максимальних зусиль індивідуального характеру.

Міжособистісний конфлікт – це найбільше часто виникаючий конфлікт, який визначається ситуацією, особистісними особливостями людей, відношенням особистості до ситуації й психологічними особливостями міжособистісних відносин. Виникнення й розвиток міжособистісного конфлікту посилюється психологічно неконструктивною поведінкою учасників конфлікту, але в його вирішенні велику роль може відіграти позиція керівництва організації, що володіє заходами, які б зменшили напруження у відносинах підлеглих.

- Управління конфліктами.

Управління конфліктом припускає вміння підтримувати його нижче того рівня, на якому він стає загрозливим для організації, групи, міжособистісних відносин. Уміле керування конфліктом може привести до його розрішення,

тобто до усунення проблеми, що викликала конфлікт, і відновленню взаємин сторін у тому обсязі, який необхідний для забезпечення діяльності. Керування конфліктом може виражатися в урегулюванні, завершенні, запобіганні, досягненні консенсусу, профілактиці, ослабленні, придушенні, відстрочці та ін. Морфологію розвитку та розв'язання конфлікту за дослідженнями К. Томаса [4; 8] можна відобразити схемою на рис. 9.15.

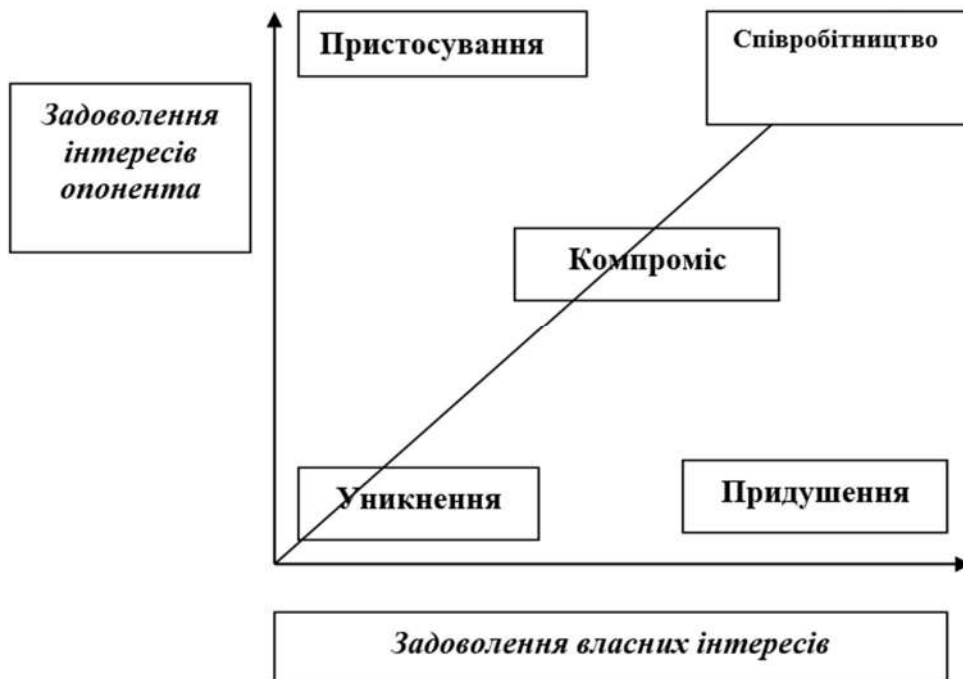


Рис. 9.15. Стратегії поведінки сторін у вирішенні конфлікту.

Дана схема описує різні стратегії поведінки в конфліктній ситуації залежно від двох основних характеристик: ступені наполегливості в задоволенні власних інтересів і ступені співробітництва в задоволенні інтересів інших. У термінології Томаса це уникнення (відхилення), пристосування, конкуренція (придушення), компроміс і співробітництво. Зміст вказаних на рис. 9.15 понять наступний.

Придушення є проявом відкритої боротьби за свої інтереси, відстоювання своєї позиції в конкуренції, яка проявляється як суперництво. Пристосування – це зміна своєї позиції, перебудова поведінки, згладжування протиріч, відмова від своїх інтересів. Уникнення – відхилення від конфлікту, прагнення вийти з конфліктної ситуації, не дозволяючи її. Компроміс: урегулювання розбіжностей через взаємні поступки. Співробітництво: спільний пошук розв'язку, що задовольняє інтереси обох сторін.

Теорією психології праці та практикою управління персоналом вироблені певні загальні рекомендації з урегулювання конфліктів:

- 1) постійна увага до партнера (партнерам) по спілкуванню, надання можливості висловитися;
- 2) доброзичливе, поважне відношення до протилежної сторони;
- 3) природність, відбиття своїх почуттів і почуттів співрозмовника;
- 4) співчуття, участь, терпимість до слабостей іншої сторони;
- 5) підкреслення спільності інтересів, цілей, завдань, знаходження в позиції партнера того, із чим можна погодитися;
- 6) визнання правоти співрозмовника там, де це дійсно так і є;
- 7) витримка, самоконтроль, спокійний тон;
- 8) звертання до фактів, а не до емоцій;
- 9) лаконічність, небагатослівність, вербалізація основних ключових думок партнера (партнерів);
- 10) висловлення вголос і пояснення розуміння проблеми, питання партнерові (партнерам) по її проясненню;
- 11) надання пропозицій розглянути альтернативні розв'язки;
- 12) демонстрація зацікавленості в розв'язку проблеми й готовності розділити відповідальність за це;
- 13) підвищення значимості партнера;
- 14) підтримка контакту вербальними й невербальними засобами протягом усієї ситуації спілкування.
- 15) у випадку агресивної конфліктної ситуації – намагатися відключитися від неї.

### 9.7. Аналіз рівня організаційної культури.

Знання рівня організаційної культури підприємства має важливе значення для розробки ефективної кадрової політики. Аналіз рівня організаційної культури може проводитися за декількома напрямками, у тому числі наступними.

● Аналіз рівня прояву позитивних функцій організаційної культури підприємства можливо проводити на основі узагальнення експертних оцінок, анкетування працівників організації тощо з представлення загальних результатів у вигляді табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Аналіз рівня прояву позитивних функцій організаційної культури підприємства

Функція	Основний зміст функції	Експертне оцінювання рівня прояву функції (відмічається X)		
		Низький	Середній	Високий
Охоронна	Створення бар'єрів від небажаних зовнішніх впливів	X		
Інтегруюча	Формування почуття приналежності до організації		X	
Регулююча	Підтримує необхідні правила й норми поведінки		X	
Адаптивна	Сприяє взаємному пристосуванню людей			X

	один до одного й до організації			
Орієнтації	Направляє діяльність організації і її учасників у необхідне русло	X		
Мотиваційна	Створює необхідні стимули		X	
Формування іміджу	Мимовільний синтез людських елементів культури організації			X

● Аналіз наявності й впливу організаційних цінностей на діяльність персоналу. Такий аналіз можна проводити у формі узагальнення експертних відповідей на запитання, що містить табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Аналіз сили впливу й сприйняття організаційних цінностей

Прояви організаційних цінностей організації	Основний зміст прояву цінностей організації	Відповіді на питання	
		Застосовані чи ні?	Мають вплив чи ні?
Обряди	Стандартні заходи, що проводяться у певний час і за певними приводами		
Ритуали	Сукупність спеціальних заходів психологічного впливу на членів організації з метою укріплення відданості до неї		
Образи	Портрети найважливіших персон організації, їх особистих властивостей, внеску в розвиток організації		
Легенди і міфи	Відображають у потрібному світлі історію, досягнення організації, її цінності		
Звичаї	Елемент культури, що стають формою регуляції діяльності людей і їх взаємин, що закріплюють минуле без змінювання		
Лозунги	Заклики, що в короткій формі відображають керівні завдання, ідеї, місію організації		
Традиції	Цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки членів організації, привнесені з минулого в сьогодення		
Фірмовий стиль	Прояв самобутності організації в усіх проявах стилю: торгових марок та інших реквізитів фірми, фасадів приміщень, обладнання, офісних меблів, одягу, етикеток, документів тощо		

● Аналіз сили впливу зовнішніх чинників на формування та розвиток організаційної культури підприємства.

Важливе завдання такого аналізу полягає у визначенні чинників зовнішнього середовища, які взагалі вважаються позитивними чи негативними, як таких, що впливають на стан і розвиток організаційної культури на підприємстві, що дає основу для прийняття відповідних заходів самим підприємством. Такий аналіз можна проводити шляхом опитування, представляючи узагальнені результати у формі наступної табл. 9.4.

Таблиця 9.4

Аналіз сили впливу зовнішніх чинників на формування організаційної культури підприємства (оцінюється в балах від 1 до 5)

Негативні зовнішні чинники		Позитивні зовнішні чинники	
Визначення	Сила впливу	Визначення	Сила впливу
Відсутність чіткої геополітичної доктрини у державі	0; 1-5	Наявність висококваліфікованої робочої сили	0; 1-5
Відсутність стабільності в соціально-економічній сфері	0; 1-5	Наявність інтелектуальних розробок, що чекають свого впровадження	0; 1-5
Криміналізація економічної та інших сфер суспільного життя	0; 1-5	Високий рівень розвинення інтелектуальних послуг, зокрема у сфері туризму та відпочинку	0; 1-5
Відсутність законності через недосконалість законів та низьку правову культуру щодо їх виконання	0; 1-5	Наявність або зростання можливостей вільного пересування країною та за її межами	0; 1-5
Низька правова культура основних державних і громадських інститутів	0; 1-5	Наявність можливостей започаткування бізнесу у вільних економічних зонах, бізнес-інкубаторах і технопарках	0; 1-5
Відсутність або слабкий розвиток основних інститутів, що забезпечують функціонування ринкової інфраструктури економіки	0; 1-5	Можливість реалізувати диверсифіковану діяльність фірми в соціально значущих областях виробництва екологічно чистих продуктів харчування, товарів і послуг	0; 1-5
Залежність банківської системи, зокрема Національного банку, від влади, політичних сил або корпорацій	0; 1-5	Наявність можливостей підвищення освіти на розумній комерційній основі	0; 1-5

Розвивати свою кар'єру та створювати кращі робочі місця можна за допомогою SHRM.

Це потужна HR-мережа з 325 000+ професіоналів - користувачів об'єднаної місії створити світ роботи, який дійсно працює для всіх. Як член SHRM, ви прокладете шлях свого успіху за допомогою безцінних ресурсів, освітніх можливостей світового класу та прем'єрних подій. Приєднуйтеся до платформи у формуванні світлішого, інклюзивного завтра.

Незалежно від того, на якому етапі вашої кар'єри ви знаходитесь, варіанти членства розроблені, щоб допомогти вам досягти успіху як лідера, щоб ви могли зробити тривалий вплив як на свою організацію, так і на майбутнє HR.

Незалежно від того, чи хочете ви служити своїй організації, досягти успіху у своїй кар'єрі чи і того, і іншого, варіанти членства налаштовані саме для ваших потреб і розроблені, щоб рости разом з вами в міру їх змін [12].

Чому SHRM? Понад 75 років SHRM допомагає трансформувати робочі місця на краще, роблячи їх більш ефективними, чуйними та стійкими. Знайдіть набір ресурсів зручних для себе, щоб виконувати роботу — і виконувати її добре. Ось чого ви можете очікувати.

В розділі: Сертифікація SHRM. Можна продемонструвати свою здатність застосовувати принципи управління персоналом у реальних життєвих ситуаціях. Жодна інша HR-сертифікація не зрівняється. Перелік опцій розділу: ШРМ-КП; SHRM-SCP; Підготуйтеся до іспиту; Повторна сертифікація.

В розділі: Освіта за спеціальністю. Доцільно демонструвати цільову компетентність та підвищувати авторитет серед колег та роботодавців за допомогою додаткового навчання.

В розділі: Кваліфікації. Використати можливості для підвищення кваліфікації та отримання глибшого розуміння та розвитку критичних навичок [12].

В розділі: Інструменти та зразки. Члени SHRM мають доступ до сотень інструментів і ресурсів для підтримки HR-функції. Від зразків посадових інструкцій, політик і форм до інструкцій, наборів інструментів і навчальних презентацій, інструменти та зразки лише для членів SHRM розроблені, щоб трохи полегшити роботу.

На ресурсі SHRM, який наведено як приклад цифровізації, що відбувається в сучасних організаціях, є можливість поглибити знання та визначити свою компетентність за допомогою Вікторини: Що таке організаційна культура? Культура організації визначає належний спосіб поведінки в організації та встановлює контекст для всього, що робить підприємство. Перевірте своє розуміння організаційної культури, пройшовши цей тест платформи (URL : <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/quiz/quiz-organizational-culture> ).

#### Список використаних джерел:

1. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е вид., доп. й перероб. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO\\_pidruchnyk\\_2020.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41366/1/TO_pidruchnyk_2020.pdf)
2. Економічний словник он-лайн. URL : <https://ekonomichnij-slovaronline.com/>
3. Мозгова О. О. Сучасні моделі корпоративної культури. Харківський національний економічний університет. Електронний ресурс.- URL: [http://www.rusnauka.com/23\\_WP\\_2011/Economics/10\\_91230.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91230.doc.htm)
4. Атаманчук Г., Кейзеров Н. Управління культурою організації // Кадри.- 1995.- № 10.- с. 6- 8.
5. Томілова М.В. Модель іміджу організації // Маркетинг успіху.- 1999.- № 3.- с. 13- 20.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Пер. с англ.- М.: «Дело», 1992.- 702 с.
7. Кузьмин А. Організаційна культура та управління фірмою // Фінансовий бізнес.- 1995.- № 12.
8. Науменко Г. Формування здорової корпоративної культури в медичній організації. Психосоматична медицина та загальна практика, 5(1), 2020. Електронний ресурс. – URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/230>  
DOI : <https://doi.org/10.26766/pmgp.v5i1.230>
9. Four Levels of Organizational Culture. Youtube. URL : [https://www.youtube.com/watch?v=NPJRocqzKk&ab\\_channel=GreggU](https://www.youtube.com/watch?v=NPJRocqzKk&ab_channel=GreggU)
10. Organizational Culture Quiz: What Type Of Company Culture Do You Have? Leadership IQ. A MARK MURPHY COMPANY. Інтерактивна платформа для навчання лідерству. URL : <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/quiz-whats-your-organizational-culture>
11. Конфлікт. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82>
12. SHRM : сайт. URL : <https://www.shrm.org/membership>



#### Приклад

1. Кріс Уайт очолює Центр позитивних організацій Мічиганського університету. Завдяки новаторським дослідженням, освітнім програмам і організаційним партнерствам центр допомагає керівникам створювати високоефективні організації, які виявляють найкраще в людях.


Роботи Кріса були представлені CBS, Fast Company, Forbes Inc. і Talent Management Magazine. Він є лауреатом нагороди Ideas Worth Teaching Award за досягнення в бізнес-освіті від Інституту Аспена та є співавтором книги «Зміна вашої компанії зсередини», опублікованої Harvard Business Review Press. Пристрасть Кріса полягає в тому, щоб допомагати керівникам створювати високоефективні організації, які виявляють найкраще в людях.

У відео Кріса Уайта «3 ways to create a work culture that brings out the best in employees» (URL : [https://www.youtube.com/watch?v=2y8SA6cLUys&ab\\_channel=TEDxTalks](https://www.youtube.com/watch?v=2y8SA6cLUys&ab_channel=TEDxTalks) ) Ви зможете познайомитись з альтернативними варіантами дій керівництва компаній стосовно вирішення проблем, які виникають в організації при комунікаціях, або за їх відсутності, з працівниками. Які бувають реакції колективів, або осіб, коли вас, як ви вважаєте, недооцінює ваша організація. Спікер наводить конкретні приклади стосовно вирішення проблем організації і підходи до формування сучасної культури організації на прикладах таких компаній, як : Google; Amazon; Disney Europe; Zingerman's.


Кріс має ступінь магістра ділового адміністрування Школи бізнесу імені Росса Мічиганського університету. Ця доповідь була виголошена на заході TEDx у форматі конференції TED, але незалежно організована місцевою спільнотою (URL : <https://www.ted.com/tedx>).

2. Численні дослідження показали, що організаційна культура може впливати майже на всі аспекти діяльності фірми, від пунктуальності та тону до умов контракту та виплат працівникам. Отже, що таке організаційна культура? Які переваги позитивної організаційної культури? Звідки беруться організаційні культури і як компанія створює високоефективну організаційну культуру? У відео «Organizational Culture (With Real World Examples)» на 10.30 хв. ви знайдете відповіді на всі ці запитання (URL : [https://www.youtube.com/watch?v=BrPPyxkzCE&ab\\_channel=BusinessSchool101](https://www.youtube.com/watch?v=BrPPyxkzCE&ab_channel=BusinessSchool101) ).

3. За наступним посиланням: <https://www.leadershipiq.com/> ви можете скористатись інтерактивним ресурсом для навчання. ТРЕНІНГ З ЛІДЕРСТВА — ЗАЛУЧЕННЯ СПІВРОБІТНИКІВ — НАЙМ ЗА СТАВЛЕННЯМ. Leadership IQ – це фірма, що займається навчанням лідерства та опитуваннями залученості співробітників, заснована автором бестселерів New York Times Марком Мерфі. Увійшовши до ТОП-10 НАЙКРАЩИХ КОМПАНІЙ З НАВЧАННЯ ЛІДЕРСТВУ у світі, працювали з такими організаціями, як Організація Об'єднаних Націй, Гарвардська школа бізнесу, Microsoft, IBM, MasterCard, Merck та тисячами інших. Новаторські дослідження Leadership IQ з'явилися в таких виданнях, як Wall Street Journal, Fortune, Forbes, Bloomberg BusinessWeek, U.S. News & World Report і Washington Post. А Марк Мерфі був запрошеним гостем у таких програмах, як CBS News Sunday Morning, ABC 20/20, Fox Business News, CNN International та NPR.

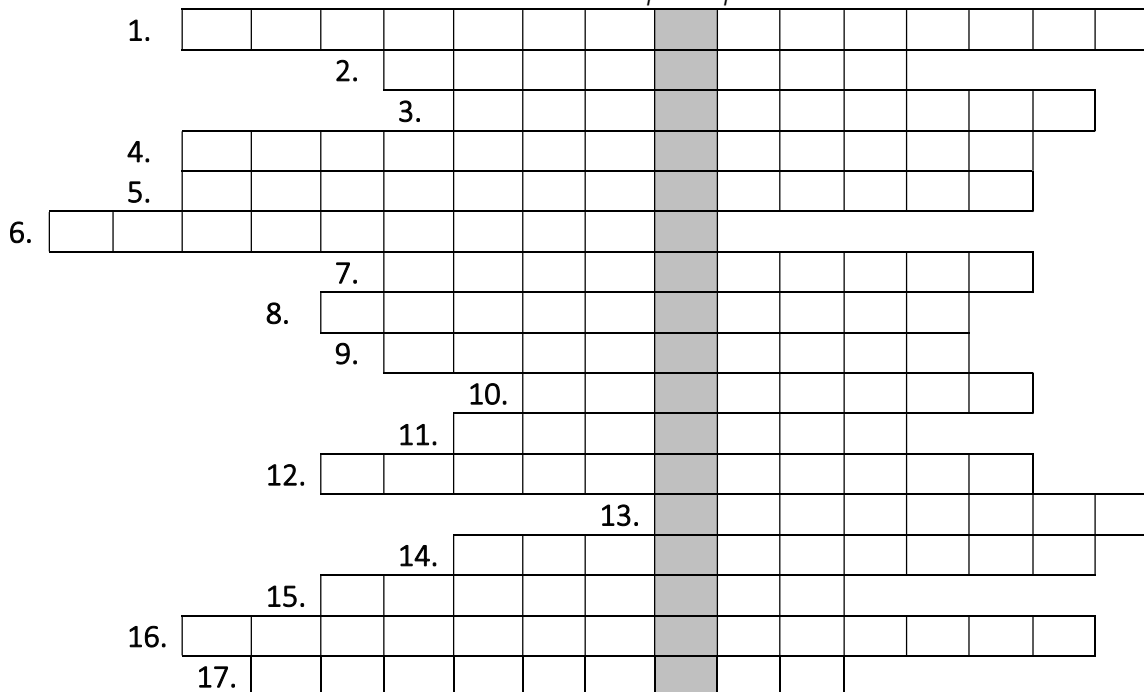
	<h2>Питання для самоконтролю</h2>
---	-----------------------------------

1. Що таке організаційна культура?
2. Перерахуйте структурні елементи організаційної культури та розкрийте їх зміст.
3. Охарактеризуйте рівні організаційної культури.
4. Розкрийте зміст основних властивостей організаційної культури. Що таке неформальність організаційної культури?
5. Назвіть суб'єктивні та об'єктивні елементи організаційної культури.
6. Які функції виконує організаційна культура стосовно внутрішнього та зовнішнього середовища організації?
7. Охарактеризуйте адаптивну функцію організаційної культури.
8. Як можна класифікувати організаційну культуру?
9. Назвіть риси сильної та слабкої організаційних культур.
10. Розкрийте зміст абетки корпоративної культури У. Холла.
11. Яку типологію організаційних культур запропонував Ч.Хенді?
12. Охарактеризуйте види організаційної культури, запропоновані У. Оучі.
13. Охарактеризуйте методи підтримки культури організації.
14. Які є методи зміни організаційної культури? Чому культура організації з часом змінюється?

	<h2>Практичне завдання</h2>
---	-----------------------------

Альтернативне завдання 9.1

Кросворд



1. Властивість організації, яка відображає схильність до групової асоціації та кооперації, соціальну природу і характер відповідних організацій цивілізації (15).

2. Принцип організації, який полягає в тому, що ланцюговий зв'язок здійснюється шляхом входження посередніх комплексів між організованими (9).

3. Спосіб вираження стійкості зв'язків і відносин між предметами і явищами, а також стійкості структури організації самих цих предметів і явищ (5).

4. На даній стадії життєвого циклу компанія володіє значними фінансовими засобами, які витрачаються на облаштування діяльності і зміцнення існуючої системи контролю, з'являються негласні формальні правила, пов'язані в першу чергу зі стилем одягу та іншими традиціями, вона намагається бути інноваційною і генерувати нові продукти та ідеї, поглинаючи інші компанії, що знаходяться на більш ранніх стадіях розвитку (13).

5. Концентрація прав ухвалення рішень, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організації (16).

6. Наука, яка вивчає особистість, поведінку, ставлення до праці, навчання, мотивацію, задоволеність (10).

7. Наука, що вивчає групову динаміку, ролі, статус, владу, організаційну культуру (10).

8. Тип організації, ключовим елементом якої є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації (10).

9. Відображення існування організації стадіями виникнення, становлення, розвитку, стагнації, розпаду та ліквідації (9).

10. На цьому етапі життєвого циклу організації конкуренти незмінно претендують на частку організації на ринку, існує бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей. У результаті організація поступово починає розпадатися, організація відкочується назад, і знову починається боротьба за виживання (8).

11. Найбільш загальне правило діяльності, яке забезпечує його правильність, але не гарантує його однозначність і успіх; вихідний момент, опора на теоретичні положення (обґрунтування) і результат, що впливає із законів організації (7).

12. Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей; об'єкт і суб'єкт суспільства (11).

13. На даному етапі життєвого циклу організації упор робиться на ефективність інновацій і стабільність, збільшується випуск продукції і розширюється ринок надання послуг, керівники виявляють нові можливості організаційного розвитку (8).

14. Елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм та цілей (10).

15. Повторне застосування якоїсь операції (із зміненими даними) при розв'язанні обчислювальних задач, яке дає можливість поступово наблизитися до правильного результату (8).

16. Суттєвий зв'язок між явищами і результатами, у вигляді характерної тенденції, традиції (як результат певної функціональної діяльності), що повторюється (14)

17. Етичний принцип поведінки, що означає здатність безкорисно жертвувати власними інтересами на користь інтересів іншої людини (9).

*Ключове слово.* Область наукового знання про загальні закономірності, пристрої, функціонування і розвитку організацій як складних динамічних систем.

*Культура (організаційна культура) організації* - це система загальноприйнятих в організації цінностей, поведінки, моральних принципів, представлень і підходів до її діяльності, до форм стосунків і до досягнення результатів організації, які відрізняють її від інших організацій.

Характеристика організаційної культури включає:

- індивідуальну автономність, тобто міра відповідальності, незалежності і можливостей вираження ініціативи в організації;

- особливості взаємовідносин в організації;

- напрями і форми визначення цілей і перспектив організації;

- внутрішню інтеграцію, тобто міра і форми зкоординованості дій різних частин усередині організації;

- управлінську забезпеченість, тобто міра відносно якої менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу і підтримку своїм підлеглим;

- взаємну підтримку керівництва і персоналу усередині організації;

- форми стимулювання інновацій і праці в організації;

- ідентифікувати, тобто ототожнення персоналом саме себе разом з організацією в цілому;

- керованість конфліктами і ризиками в організації.

Культура організації проявляється в різних формах.

Організаційні, в першу чергу ідеологічні, цінності - це сукупність характерних представлень організації про свою громадську роль (публічний місії). У ідеалі ці цінності повинні сповідувати усі члени організації, незалежно від посади і заробітної плати.

*Історія* - це громадський шлях і етапи, пройдені організацією впродовж її існування. Спільно пережиті події в житті організації, безумовно, об'єднують її співробітників, підвищують самоідентифікацію і дозволяють певніше дивитися в майбутнє.

*Традиції* - це накопичені за період існування особливості і принципи спільної діяльності. Традиції проявляються в загальноорганізаційних святах і пам'ятних датах, періодичних подіях (наприклад, щорічні урочисті збори трудового колективу), взаємодіях з перевіреними "традиційними" партнерами.

*Символіка* - необхідний атрибут організації, що проявляється в символічному зображенні цінностей цієї організації, який може проявлятися в емблемах, датах, образах та ін.

*Емблеми* - один з елементів символіки, разом із слоганами і кольорами найбільш поширений у вітчизняній практиці, такий, що полягає в графічному зображенні ідентичності тієї або іншої організації.



*Кольори і одяг* - сукупність символів організації, представлених відповідно або у вигляді колірної ідентифікації, або в уніформі, який символізує єдність в організації.

*Слогани* - символи організації, що відбивають в короткій словесній формі її особливості. Слоган в перекладі з однієї з давньокельтських мов означає «бойовий клич».

*Мова(жаргон)* - ще один з елементів символіки організації, який є системою загальноорганізаційних термінів і фраз, що мають внутрішнє ходіння

*Ситуаційно-аналітична вправа 9.1.* З урахуванням існуючих принципів формулювання місії організації і вимог до визначення її цілей і завдань проаналізувати наступний фрагмент з «Кодексу по підприємству N- гірського алюмінієвого заводу».

*Місія компанії:* створити найуспішнішу і шановану компанію в світі, що є еталоном якості та досконалості.

*Стратегічні цілі:* забезпечення сталого розвитку бізнесу та отримання прибутку.

*Головні цілі:* виробництво конкурентоспроможної продукції, що задовольняє потреби та очікування наших споживачів.

*Основні завдання:*

- збільшити обсяг виробництва алюмінію в 1,5 рази;
- стати економічно безпечною компанією з безпечними умовами праці;
- забезпечити інноваційну незалежність і створити найефективнішу технологію у регіоні для будівництва нових заводів;
- стати компанією, в якій люди будуть прагнути працювати;
- знизити захворюваність працівників підприємства у 2,5 рази;
- скоротити витрати на виробництво 1 т алюмінію на 15 доларів США.

Визначити основні прорахунки, допущені керівництвом заводу при розробці даного стратегічного документу.

<b>!</b>	<b>Тест</b>
----------	-------------

**1. Під «організаційною культурою» доцільно розуміти ...**

- а) основу існування культури;
- б) сформовану впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників;
- в) основу існування суспільства;
- г) перелік правил і норм поведінки.

**2. Загальною метою організаційної культури є:**

- а) відмінність від традиційних уявлень про менеджмент і організацію як сфери раціонального знання;
- б) створення в організаціях здорового психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності;
- в) як можна впливати на організаційну реальність через цінності, філософію, мову, норми, ритуали, церемонії та інші аспекти;
- г) процеси трансформації суспільства.

**3. Структура культури організації включає:**

- а) це творчість окремих членів організації, яка підтримана і зрозуміла решті членів організації;

б) це система цінностей, повсякденні і часто неусвідомлені положення, правила поведінки членів організації, їх ідеологія, міфи, переконання, система знань, ритуалів тощо;

в) це сукупність цінностей, традицій, прагнень, переконань, позицій і т.д., які є творчістю організації і свідомо підтримуються неформальними структурами через систему обрядів, ритуалів, взірців;

г) поведінкові стереотипи, що виникають при взаємодії людей; групові норми; цінності і принципи; формальна філософія; правила гри при роботі в організації; клімат; склад мислення, ментальні моделі і / чи лінгвістичні парадигми; ухвалені значення; існуючий практичний досвід; базові метафори чи інтеграційні символи і ідеї, почуття, образи, вироблені групою для самовизначення.

#### 4. Організаційну культуру слід розподілити за наступними видами:

а) Адаптивна (підприємницька); Культура стратегічної задачі; Кланова культура; Бюрократична культура; Сильна культура і організаційні субкультури;

б) бюрократична та демократична культура;

в) ієрархічна культура; планова культура;

г) адміністративно-територіальна культура; регіональна культура; місцева культура.

#### 5. Модель Г. Харрісона розрізняє чотири типи корпоративної культури, а саме:

а) корпоративна культура, орієнтована на команду; корпоративна культура, орієнтована на продукт; корпоративна культура, орієнтована на проект; корпоративна культура з орієнтацією на суспільство;

б) корпоративна культура, орієнтована на роль; корпоративна культура, орієнтована на завдання; корпоративна культура, орієнтована на людину; корпоративна культура з орієнтацією на владу;

в) корпоративна культура, орієнтована на гравця; корпоративна культура, орієнтована на команду; корпоративна культура, орієнтована на організацію; корпоративна культура з орієнтацією на суспільство;

г) корпоративна культура, орієнтована на людину; корпоративна культура, орієнтована на суспільство; корпоративна культура, орієнтована на владу; корпоративна культура з орієнтацією на регіон.

#### 6. Якими елементами буде представлена корпоративна культура майбутнього?

а) місія організації; формалізована структура; цінності; вмотивовані співробітники; керівництво; лідерство;

б) стратегія підприємства; філософія підприємства; правила внутрішнього розпорядку роботи організації; посадові інструкції;

в) місія, що надихає; гнучка структура; спільні цінності; залучені співробітники; керівник-лідер; ефективна комунікація;

г) група людей, яких об'єднують загальні цілі.

7. Згідно з однією з популярних версій типології організаційної культури використано чотири групи критеріїв, що визначають стрижневі цінності організації: гнучкість і дискретність; стабільність і контроль; внутрішній фокус і інтеграція; зовнішній фокус і диференціація. Які мають назви ці чотири типи організаційної культури?

а) Кланова культура, Адхократична культура, Бюрократична культура, Ринкова культура;

б) Індивідуальна культура, Колективна культура, Групова культура, Сучасна культура;

в) Мальовнича культура, Штучна культура, Мережева культура, Дистанційна культура;

г) Кланова культура, Адміністративна культура, Бюрократична культура, Капіталістична культура.

**8. Визначення поняття «Конфлікт» - це ... .**

- а) зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони;
- б) конфлікт прискорює процес самосвідомості;
- в) під впливом конфлікту затверджується й підтверджується певний набір цінностей;
- г) сприяє усвідомленню того, що може виявитися, що в інших є подібні інтереси, яких вони прагнуть досягти іншими засобами.

**9. Прокласифікуйте конфлікти за типом соціальної формалізації.**

- а) міжгрупові, внутрігрупові, міжособистісні й внутрішньособистісні;
- б) офіційні й неофіційні (формальні й неформальні);
- в) об'єктивні й суб'єктивні;
- г) «справжній» конфлікт, «випадковий, або умовний», «зміщений», «невірно приписаний», «латентний», «неправильний».

**10. Аналіз рівня організаційної культури може містити наступні складові:**

- а) аналіз рівня прояву позитивних функцій організаційної культури підприємства; аналіз наявності й впливу організаційних цінностей на діяльність персоналу;
- б) аналіз сили впливу й сприйняття організаційних цінностей;
- в) аналіз сили впливу зовнішніх чинників на формування організаційної культури підприємства;
- г) усі відповіді вірні.

## Ключ до тестів

Питання	Теми									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	-
1	б	а	б	а	б	г	а	б	б	-
2	а	б	б	а	б	в	б	б	б	-
3	а	в	г	в	г	а	б	г	г	-
4	а	б	а	г	а	а	в	а	а	-
5	а	г	б	а	б	а	а	б	б	-
6	а	г	в	б	в	в	г	в	в	-
7	б	б	в	б	в	а	б	а	а	-
8	в	г	а	а	а	б	в	а	а	-
9	в	а	а	в	а	б	а	б	б	-
10	а	в	в	в	б	б	в	б	г	-
11		в	г	в	б		г			-
12		б	а				Крім б			-
13		в	а				а			-
14		б	в				б			-
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	-
15		а	г				б			-
16		г	г				г			-
17		а					г			-



ПРОЕКТ ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ



18		a					a			-
19							б			-
20							в			-



Навчальне видання

ОРЛОВА-КУРИЛОВА Ольга Володимирівна

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Самостійне електронне текстове мережеве видання

234

Підписано до видання 29.12.2023.

Гарнітура Calibri Light. Умов. друк. арк. 27,7. Обл.-вид. арк. 29,2.  
Вид. No 3402.

Видавець і виготовлювач:

Видавництво Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля  
**Свідоцтво про реєстрацію: серія ДК No 1620 від 18.12.03 р.**

Юридична адреса: пр-т Центральний, 59-а, м. Северодонецьк, 93400, Україна

Фактична адреса: вул. Іоанна Павла II, 17, м. Київ, 01042, Україна

E-mail видавництва: [izdat@snu.edu.ua](mailto:izdat@snu.edu.ua)