

Оксана КРИВОРУЧКО
Ольга ГЕТЬМАН

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

навчальний посібник



Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
з дисципліни «Теорія організацій»
для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальності D3 «Менеджмент»

Дозволено до друку
Вченою радою університету
Дозвіл № 92/26/4.5.4
від 25 вересня 2026 року

Харків - 2026

УДК 658.5.011
К82

Рецензенти:

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

О. М. Чупир, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця;

В. Л. Дикань, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту;

І. В. Федотова, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

Криворучко О. М., Гетьман О. О.

К82 Теорія організацій: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності ДЗ «Менеджмент» / О. М. Криворучко, О. О. Гетьман. – Харків : ФОП Панов А. М., 2026. – 258 с.

ISBN 978-617-8909-28-4

Посібник спрямований на ґрунтовне вивчення теоретичних основ та практичних питань, що стосуються теорії організацій. У посібнику надано методологію побудови різних організаційно-правових форм господарювання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються у діяльності організацій з метою підтримки здатності до ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Видання розраховане на набуття навичок у галузі створення організаційної структури, системи ефективного управління, розподілу службових обов'язків, системи контролю, принципів групування структур, керування процесами оновлення організації. Посібник призначений для використання здобувачами вищої освіти, викладачами, всіма професійно зацікавленими особами.

УДК 658.5.011

ISBN 978-617-8909-28-4

© Криворучко О. М., Гетьман О. О., 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1 Методологічні засади теорії організації, основні організаційні теорії та моделі.....	7
1.1 Методологічні засади теорії організації	7
1.2 Основні організаційні теорії та моделі	11
Розділ 2 Організація як система	18
2.1 Система як об'єктивна єдність	18
2.2 Понятійний апарат класичних і сучасних визначень категорії «розвиток	25
Розділ 3 Структурний підхід до побудови організації	35
3.1 Фактори впливу зовнішнього середовища на структуру організації	35
3.2 Методичний підхід до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації	39
3.3 Аномальність у зовнішньому середовищі	49
Розділ 4 Організаційний дизайн	57
4.1 Параметри дизайну конфігурацій організаційних структур	57
4.2 Основні конфігурації організаційних структур.....	63
4.3 Парадокс контролю в організаціях	88
4.4 Поверхневість в управлінні організацією	97
4.5 Виникнення промислових кластерів як реакція на зміну впливу на організацію ситуаційних факторів.....	109
Розділ 5 Визначення показників, оцінка ефективності здійснених трансформаційних процесів	115
5.1 Модель трансформації організаційної структури підприємства в процесі розвитку.....	115
5.2 Оцінка ефективності здійснених трансформаційних процесів.....	117
5.3 Конфігураційні аспекти процесу управління проектами	137
Розділ 6 Система управління знаннями як конкурентна перевага організації	141
6.1 Основні завдання з управління знаннями на підприємствах	141
6.2 Цілі дослідження організаційної поведінки	146

Розділ 7 Конфлікт як каталізатор процесу перетворення організації	150
7.1 Нагромадження знань про конфлікти	150
7.2 Становлення конфліктології як науки	154
7.3 Розвиток конфлікт-менеджменту як окремого наукового напрямку	163
7.4 Конфлікт як каталізатор трансформаційних процесів в Організації	172
Розділ 8 Культура організації	179
8.1 Уявлення про організаційну культуру	179
8.2 Принципи збагачення культури підприємства за Г. Бехаром	181
8.3 Культура трансформації підприємства	181
Розділ 9 Мотивація персоналу	188
9.1 Змістовні теорії мотивації	188
9.2 Процесуальні теорії мотивації	191
9.3 Мотивація персоналу у разі трансформації структури організації	193
Розділ 10 Організація трудових відносин	197
10.1 Індивідуальний та договір цивільно-правового характеру	197
10.2 Колективний договір. Суміщення та сумісництво	200
Висновки	208
Тестові завдання для самоконтролю	210
Глосарій основних термінів	237
Список використаних джерел	239
Додаток	254

ВСТУП

Теорія організації як науковий напрям є особливо актуальним для України, так як усі організації потребують системного і спланованого розвитку на перспективу. Досвід трансформації економіки України та інших країн світу свідчить про те, що макрореструктуризація неможлива без проведення організаційно-структурних змін на мікрорівні. Актуальність цього наукового напрямку визначається необхідністю удосконалювати існуючі та розвивати нові принципи та методи управління організаціями. Це зумовлено тим, що зовнішнє середовище стає все більш динамічним і складним. Останнє вказує на те, що своєчасне ухвалення рішень про необхідність оновлення організації має базуватися на обґрунтованих підходах до визначення впливу зовнішнього середовища на її діяльність. Оскільки розвиток організації здебільшого залежить від того, наскільки параметри побудови організації відповідають обраним напрямкам розвитку, своєчасне прийняття рішення щодо трансформації вже існуючої організації є основою її подальшого існування та розвитку.

Також важливою проблемою є вплив конфлікту між складовими частинами організації на трансформаційний процес, оскільки конфлікт повинен бути прискорювачем процесу побудови або оновлення організації та її розвитку.

Отже, метою вивчення дисципліни «Теорія організації» є оволодіння теоретико-методичними основами процесів побудови та розвитку організації, подальше застосування рекомендацій на практиці.

Завданнями вивчення дисципліни «Теорія організацій» є:

- забезпечення здобувачів освіти знаннями щодо теорії та практики функціонування організацій у мінливих умовах сучасного ринкового соціально-економічного середовища;
- вивчення основних організаційних теорій;
- вивчення теоретико-методологічних засад створення та функціонування організацій;
- засвоєння основних методичних підходів щодо аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій;

- набуття вмінь побудови організаційних структур організацій різних типів;
- набуття навичок трансформації, створення іміджу та культури організацій.

Матеріал, що викладений у посібнику, розрахований на надання здобувачам вищої освіти навичок у галузі створення організаційної структури, ефективного розподілу службових обов'язків, системи контролю, принципів групування структур, визначення напрямів розвитку організації, так як на сучасному етапі виникає потреба в кваліфікованих кадрах, що володіють основами організаційного дизайну та здатністю керувати процесом розвитку організації в динамічних умовах.

Теоретико-методичне забезпечення, наведене у посібнику, пропонується застосовувати при всіх можливих варіантах змін впливу факторів зовнішнього середовища, при будь-якому адміністративно-територіальному розташуванні, наявності різних типів техносистем, часу існування та розмірів організацій.

Наприкінці вступу хотілося б запевнити читачів, що представлені теоретико-методичні розробки та практичні аспекти щодо побудови організації є управлінськими інноваціями, що дозволяють створити каркас, який забезпечить організації подальше успішне існування.

РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ, ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ

Основні питання

1. Методологія та методологічні підходи.
2. Основні організаційні теорії та моделі.
3. Закони розвитку організації: закон синергії, закон інформованості-упорядкованості, закон єдності аналізу й синтезу, закон самозбереження.
4. Принципи організації: принцип ланцюгового зв'язку; принцип інгресії; принцип підбору; принцип рухомої рівноваги; принцип слабкої ланки. Групування принципів.

1.1 Методологічні засади теорії організації

У сучасному світі організації є невід'ємною складовою соціального, економічного та політичного життя. Вони забезпечують функціонування державних установ, підприємств, навчальних закладів, громадських об'єднань та інших соціальних інститутів. Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від правильного розуміння закономірностей її функціонування, принципів побудови та механізмів розвитку. Саме ці питання досліджує теорія організації, яка сформувалася як самостійна наукова дисципліна на перетині менеджменту, соціології, економіки, психології, кібернетики та системного аналізу.

Методологічні засади теорії організації визначають наукові підходи, принципи, методи та категорії, за допомогою яких здійснюється дослідження організаційних процесів. Методологія виступає фундаментом наукового пізнання, забезпечуючи об'єктивність досліджень, логічність висновків та можливість практичного застосування отриманих знань. Саме тому вивчення методологічних засад теорії організації має важливе значення для підготовки сучасних фахівців у сфері управління.

Теорія організації є наукою, що досліджує закономірності створення, функціонування, розвитку та взаємодії організацій як

відкритих соціально-економічних систем. Її предметом виступають організаційні відносини, структура управління, механізми координації діяльності людей, процеси прийняття управлінських рішень та адаптації організацій до змін зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є різноманітні організації незалежно від форми власності, масштабу діяльності чи галузі функціонування. Теорія організації вивчає як загальні закономірності, що властиві всім організаціям, так і специфічні особливості окремих видів організацій.

Основною метою теорії організації є розроблення науково обґрунтованих принципів побудови ефективних організаційних систем, удосконалення механізмів управління та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах динамічного середовища.

Як відомо, методологія – це система принципів, підходів, методів і засобів наукового пізнання, що визначають способи дослідження певного явища або процесу. У теорії організації методологія виконує декілька важливих функцій: визначає концептуальні основи дослідження організацій; забезпечує логічну послідовність наукового аналізу; сприяє формуванню єдиного понятійного апарату; допомагає обирати адекватні методи дослідження; забезпечує можливість прогнозування розвитку організацій.

Методологія є основою для формування наукових знань про організаційні процеси та створення ефективних моделей управління.

Одним із найважливіших методологічних підходів є системний підхід. Згідно з ним організація розглядається як цілісна система, що складається із взаємопов'язаних елементів. Зміна одного елемента впливає на функціонування всієї системи.

Основними характеристиками системного підходу є: цілісність організації; взаємозалежність структурних елементів; відкритість системи; взаємодія із зовнішнім середовищем; наявність зворотного зв'язку; орієнтація на досягнення спільної мети.

Системний підхід дозволяє комплексно аналізувати діяльність організації та враховувати взаємозв'язок усіх її підсистем.

Процесний підхід розглядає організацію як сукупність взаємопов'язаних процесів. Управління при цьому трактується як

безперервний процес планування, організації, мотивації, координації та контролю.

Основною перевагою процесного підходу є можливість оптимізації діяльності через вдосконалення окремих бізнес-процесів, скорочення витрат часу та ресурсів, підвищення якості управлінських рішень.

Ситуаційний підхід ґрунтується на твердженні, що універсальних методів управління не існує. Найефективніше рішення залежить від конкретної ситуації, особливостей організації, зовнішнього середовища, кадрового потенціалу, рівня розвитку технологій та інших чинників.

Такий підхід дозволяє керівникам більш гнучко реагувати на зміни та обирати найбільш доцільні методи управління.

Функціональний підхід передбачає дослідження організації через аналіз виконуваних функцій. До основних управлінських функцій належать: планування; організація; мотивація; координація; контроль; регулювання.

Кожна з цих функцій забезпечує досягнення стратегічних цілей організації та підтримання її ефективного функціонування.

Комплексний підхід передбачає одночасне використання декількох наукових підходів та методів. Організація розглядається як багатогранне явище, що поєднує економічні, соціальні, психологічні, правові та інформаційні аспекти.

Саме комплексний підхід сьогодні є одним із найбільш поширених у сучасній теорії організації.

Методологічною основою теорії організації виступає система принципів, які визначають закономірності побудови та функціонування організацій.

До основних принципів належать:

Принцип цілеспрямованості. Будь-яка організація створюється для досягнення певної мети, що визначає її структуру та діяльність.

Принцип системності. Організація розглядається як єдина система взаємопов'язаних елементів.

Принцип ієрархічності. Будь-яка організація має багаторівневу систему управління, у якій кожний рівень виконує визначені функції.

Принцип спеціалізації. Працівники виконують конкретні функції відповідно до своєї компетентності.

Принцип координації. Діяльність усіх структурних підрозділів повинна бути узгодженою.

Принцип адаптивності. Організація повинна швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

Принцип ефективності. Досягнення поставлених цілей має забезпечуватися з мінімальними витратами ресурсів.

Методи дослідження в теорії організації

Методологія теорії організації включає широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

До загальнонаукових методів належать: аналіз і синтез; індукція та дедукція; порівняння; узагальнення; моделювання; системний аналіз; спостереження; експеримент.

Спеціальні методи включають: організаційне проектування; економіко-математичне моделювання; експертні оцінки; соціологічні опитування; SWOT-аналіз; факторний аналіз; мережеве планування; метод сценаріїв.

Використання комплексу методів дозволяє отримувати достовірну інформацію про діяльність організації та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

В умовах глобалізації, цифрової трансформації, розвитку інформаційних технологій та високої конкуренції значення методології теорії організації постійно зростає. Сучасні організації змушені швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації, автоматизувати бізнес-процеси та ефективно управляти людськими ресурсами.

Методологічні підходи допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати структуру управління, підвищувати продуктивність праці, мінімізувати ризики та забезпечувати довгостроковий розвиток організації.

Особливо актуальними сьогодні є системне мислення, цифрове управління, використання великих даних, штучного інтелекту та сучасних інформаційних систем підтримки управлінських рішень. Усе це значно розширює можливості застосування теоретичних положень організації на практиці.

Методологічні засади теорії організації становлять основу наукового дослідження закономірностей функціонування та розвитку організацій. Вони включають систему принципів, методів, підходів і законів, що забезпечують комплексне вивчення організаційних процесів. Найважливішими методологічними підходами є системний, процесний, ситуаційний, функціональний та комплексний, кожен із яких дозволяє розглядати організацію з різних позицій.

Сучасна теорія організації активно інтегрує досягнення різних наук і постійно вдосконалюється відповідно до викликів цифрової економіки та глобального розвитку. Практичне застосування її методологічних засад сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентоспроможності організацій та забезпеченню їх сталого розвитку. Отже, глибоке розуміння методологічних основ теорії організації є необхідною умовою професійної підготовки сучасних менеджерів, економістів і фахівців з управління.

1.2 Основні організаційні теорії та моделі

Теорія організації як науковий напрямок є особливо актуальним для України, так як усі організації потребують системного і спланованого розвитку на перспективу. При цьому, різноманіття визначень терміну «організація» штовхає до необхідності їх осмислення, аналізу й узагальнення. Термін «організація» походить від латинського «organizo» – «повідомляю стрункий вид», «улаштовую». Аналіз найбільш уживаних понять щодо організації дозволяє визначити такі узагальнення:

1. Організація являє собою єдність двох взаємозалежних і взаємообумовлених сторін, а саме: внутрішньої впорядкованості, погодженості, взаємодії автономних частин цілого, орієнтованого на певне призначення, й сукупності процесів, які ведуть до утворення й розвитку такого цілого (об'єкта). Таке трактування поняття «організація» має загальний характер і відноситься до природи й суспільства.

Організація являє собою об'єднання людей, орієнтоване на досягнення певної мети.

У даному випадку поняття «організація» має приватний, вузькоспрямований, прикладний характер й орієнтоване на соціальні організації.

Саме вивченням формування й розвитку організацій займається така наука, як «Теорія організації». «Теорія організації» є наукою про основні закономірності організацій, що регламентують життєдіяльність організацій як реально існуючих об'єктів оточуючої дійсності (рис. 1.1). Організація може розглядатися в зовнішньому оточенні таким чином. (рис. 1.2).



Рисунок 1.1 – Визначення теорії організації як науки

Надалі поговоримо про закони, що діють в будь-якій організації.

Закон в організації – це зв'язок між елементами, що має необхідний, суттєвий, стійкий і повторюваний характер.

1. Закон синергії означає, що для будь-якої організації існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде або суттєво більшим за просту суму потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим.

2. Закон самозбереження означає, що будь-яка реальна організована система прагне зберегти себе як цілісне утворення й для досягнення цього використовує весь свій потенціал.

3. Закон розвитку означає те, що кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження всіх етапів життєвого циклу.

4. Закон інформованості-упорядкованості означає, що чим більшою інформацією володіє організація про внутрішнє й зовнішнє середовище, тим вона має більшу ймовірність стійкого функціонування (самозбереження).

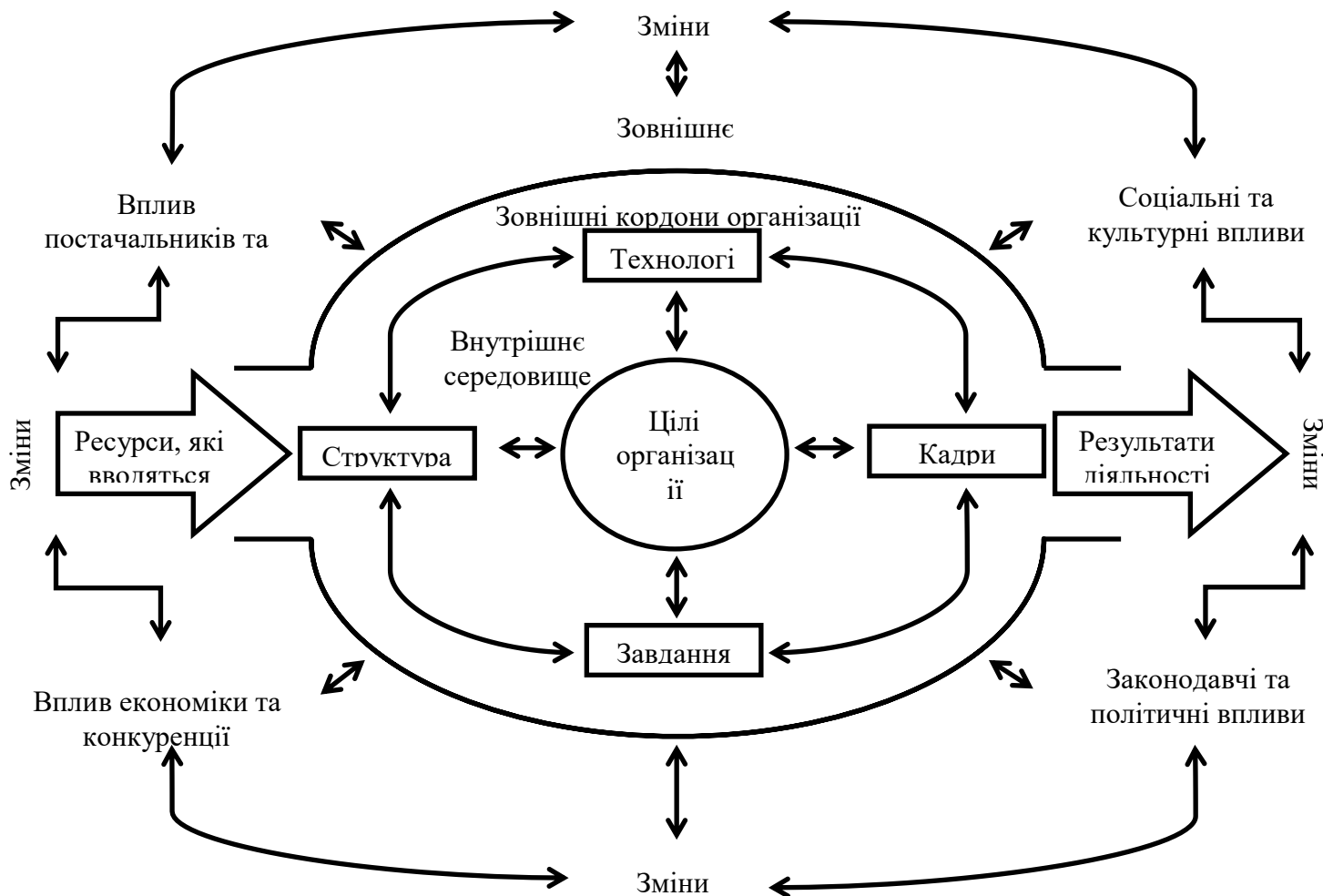


Рисунок 1.2 – Структурне зображення поняття «організація»

5. Закон пропорційності-композиції означає, що кожна організація прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи (композицію), що перебувають у заданій супідрядності (пропорції).

6. Закон єдності аналізу й синтезу означає, що кожна організація прагне забезпечити найбільш ощадливий режим функціонування в результаті постійної зміни своєї структури або функцій.

Отже, можна зробити висновок про те, що професійне використання законів організації сприяє встановленню стійких кількісних та якісних співвідношень між керуючою й керованою системами в організації.

До основних універсальних принципів організації, що діють у природі й суспільстві, можна віднести: принцип ланцюгового зв'язку, принцип інгресії, принцип підбору, принцип рухливої

рівноваги, принцип слабкої ланки. Усі вони носять загальний характер, так як мають відношення не тільки до природи, але й до організуючої діяльності людини.

Принцип ланцюгового зв'язку означає, що будь-яке з'єднання комплексів відбувається завдяки загальним ланкам, що утворюють ланцюговий зв'язок. Принцип інгресії означає, що ланцюговий зв'язок утворюється шляхом поєднання комплексів, що виступають як «посередники», з тими, що організуються.

Принцип підбору полягає в тому, що будь-яка подія в організації може розглядатися як збереження або примноження одних активностей, зміцнення або посилення одних зв'язків та усунення, зменшення або ослаблення інших.

Принцип рухливої рівноваги виражається в тому, що будь-яке збереження форм розглядається як їхня рухлива рівновага, а будь-яка рухлива рівновага – як практична відносна рівність асиміляції й дезасиміляції.

Принцип слабкої ланки означає, що система відтворена у якості, якщо забезпечується стабільність щодо слабкої ланки.

Межі теорії організації визначаються комбінацією встановлених ознак, що пояснюються двома протилежними підходами до опису розвитку організації:

1) «закрито-відкрита» система розвитку організації характеризує організацію як систему й відображає розвиток управлінської думки від механістичного уявлення про організацію (закрите) до цілісного (відкрите).

Від початку XX ст. до 1960-х його років проблеми організації вирішувалися з погляду закритих систем.

2) система «раціонально-соціального мислення» характеризує природу організації в напрямку від раціонального до соціального й означає те, що існує зрозуміла перспектива організації, а її мета чітко й однозначно визначена.

З позиції вищезгаданих підходів виділяються наступні етапи розвитку теорії організації:

1) 1900–1930 рр. – ера закритих систем і раціонального індивіда». Головними представниками теорії організації того часу були: Макс Вебер, Анрі Файоль, Фредерік Тейлор. Розроблені ними підходи орієнтовані на організаційне й технічне вдосконалення в

організації шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій;

2) 1930–1960 рр. – період «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків (Ентоні Мейо, Дуглас Мак-Грегор, Честер Барнард) розробила питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні людські відносини й неекономічну мотивацію працівників;

3) 1960-1975 рр. – період «відкритих систем і раціонального індивіда». Основний внесок внесли Альфред Чандлер, Пол Лоуренс, Джей Лорш, здійснивши крок уперед, розглянувши організацію як частину системи більш високого рівня, і крок назад, повернувшись до механістичних уявлень про людину;

4) 1975 р. – нинішній час – «період відкритих систем і соціального індивіда»: відбувається повернення до соціального мислення, але в рамках відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч. Історична перспектива організаційної теорії є середовищем для розуміння поточних можливостей і проблем.

Класична модель теорії організації (механістична) характеризується наступними ознаками: вона будується для досить вузького діапазону об'єктивних умов; у ній домінують формальні характеристики; вона передбачає стабільність мети, технологій управління, зовнішнього середовища.

Основний концептуальний управлінський принцип даної теорії – робота. Засновниками класичної теорії організації є: Ф.У. Тейлор, Ф. Гілбрет, Л. Гілбрет, Г. Гант, Г. Емерсон, А. Файоль, М. Вебер й інші. Центром уваги є вся організація, а не просто робота, виконана окремими ланками або членами організації. Значним внеском у розвиток класичної теорії стала розробка бюрократичної теорії, засади якої містяться в працях Макса Вебера.

Неокласична модель (органічна) звертає особливу увагу на головний елемент організації – персонал. Характеризується наступними ознаками: організація розуміється як система взаємозалежної поведінки багатьох людей; ураховується нестабільність технологій, зовнішнього середовища, високий ступінь ризику. Основний концептуальний принцип даної теорії – роль.

Неокласичний підхід прагне підвищити ефективність

організації на основі мотивації, особливостей групової поведінки, типів лідерства, участі, повноважень, владних відносин, визначення відповідальності, інше.

Системна модель розглядає організацію й зовнішнє середовище, в якому вона функціонує, як єдине ціле, тобто шукає оптимальний спосіб існування організації в умовах високої невизначеності.

Ситуаційна модель стверджує, що кращий спосіб побудови організації залежить від ситуації, тобто внутрішніх і зовнішніх обставин, у яких «опиняється» організація.

Неомодернізаційна модель, нічого не затверджуючи як єдино надійне, моделює ситуації «організація без структури» й «горизонтальна організація».

Популяційно-екологічна (еволюційна) модель на думку представників популяційно-екологічної теорії підлаштовується під навколишнє середовище, в той час як останнє саме обирає, яким організаціям існувати далі.

Процесна модель – ґрунтується на універсальності організаційних процесів у живій і неживій природі; визначає предмет організаційної науки (принципи й закони організації, загальні для всіх сфер органічного й неорганічного світу); обґрунтовує поняття «організованість» й «організація».

Сучасна організаційна парадигма пов'язана з інтеграцією галузей людської діяльності, в тому числі зближення теорії організації, теорії систем, теорії управління, синергетики.

Контрольні питання до розділу 1

1. Визначте зв'язок між законом самозбереження й поняттям адаптації організації.
2. Перелічіть основні універсальні принципи організації, що діють у природі й суспільстві, які сформульовані О. Богдановим?
3. Надайте характеристику протилежним підходам до опису розвитку організації.
4. Надайте характеристику основним етапам розвитку теорії організації.
5. У чому сутність класичної моделі теорії організації?

6. У чому відмінності у підходах між неокласичної та ситуаційної моделей?

7. На чому ґрунтується процесна модель теорії організації?

8. У чому полягає сутність теорії організації як інтегративної науки?

Література: [1–8]

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

Основні питання

1. Поняття системи.
2. Розвиток підприємства як керований процес.
3. Розвиток підприємства як перехід на якісно новий рівень шляхом трансформаційного процесу.

2.1 Система як об'єктивна єдність

У сучасному світі поняття системи використовується майже в усіх галузях знань: філософії, економіці, біології, техніці, інформатиці, соціології та інших науках. Людина щодня стикається з різноманітними системами, навіть не замислюючись над цим. Державний устрій, транспорт, освіта, організм людини, комп'ютерні мережі, природні екосистеми — усе це приклади систем, які складаються з багатьох взаємопов'язаних елементів. Саме тому поняття «система як об'єктивна єдність» має важливе значення для розуміння закономірностей розвитку природи, суспільства та людської діяльності.

У загальному розумінні система — це сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле та взаємодіють між собою для досягнення певної мети або виконання визначених функцій. Проте система — це не просто набір окремих частин. Її головною особливістю є наявність внутрішніх зв'язків між елементами, завдяки яким виникають нові властивості, яких не має жоден окремий компонент. Саме ця цілісність і визначає систему як об'єктивну єдність.

Об'єктивною система називається тому, що її існування не залежить від людського сприйняття чи бажання. Закони взаємодії елементів існують незалежно від того, чи досліджує їх людина. Наприклад, Сонячна система функціонувала задовго до появи людства, а природні екосистеми розвивалися за власними законами незалежно від діяльності людини. Людина лише відкриває ці закономірності, вивчає їх і намагається використати на практиці.

Однією з головних характеристик будь-якої системи є її цілісність. Це означає, що всі елементи настільки взаємопов'язані, що зміна одного з них впливає на функціонування інших і на систему загалом. Наприклад, людський організм складається з мільярдів клітин, тканин і органів. Кожен орган виконує власну функцію, але тільки їхня злагоджена взаємодія забезпечує нормальну життєдіяльність людини. Якщо порушується робота одного важливого органу, це може негативно вплинути на весь організм.

Не менш показовим прикладом є екосистема лісу. У ній рослини, тварини, мікроорганізми, вода, повітря та ґрунт перебувають у постійній взаємодії. Зникнення хоча б одного виду може призвести до порушення природної рівноваги. Таким чином, система існує саме завдяки взаємозалежності своїх складових.

Кожна система має певну структуру. Структура визначає порядок розташування елементів, характер зв'язків між ними та їхню роль у функціонуванні цілого. Від того, наскільки правильно організована структура, залежить ефективність роботи всієї системи. Наприклад, у підприємстві кожен працівник виконує свої обов'язки, але лише узгоджена діяльність усіх підрозділів забезпечує успішну роботу організації. Якщо хоча б одна ланка працює неефективно, це позначається на результатах діяльності всього підприємства.

Важливою рисою систем є їхня відкритість. Більшість систем постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, отримує необхідні ресурси, інформацію чи енергію та передає результати своєї діяльності назовні. Наприклад, людина споживає їжу, воду й кисень, а натомість виробляє енергію, виконує певну діяльність і взаємодіє з навколишнім світом. Аналогічно функціонують підприємства, навчальні заклади, держави та навіть технічні пристрої.

Ще однією характерною особливістю є здатність систем до розвитку та саморегуляції. Будь-яка система не залишається незмінною. Під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів вона може вдосконалюватися, пристосовуватися до нових умов або, навпаки, втрачати свою стійкість. Наприклад, сучасні інформаційні системи постійно оновлюються відповідно до нових потреб користувачів і

розвитку технологій. Біологічні організми також пристосовуються до змін навколишнього середовища, що забезпечує їхнє виживання.

Особливе значення поняття системи має в наукових дослідженнях. Саме системний підхід дозволяє комплексно аналізувати складні явища та процеси. Він допомагає не лише вивчати окремі елементи, а й визначати взаємозв'язки між ними, знаходити причини проблем і прогнозувати можливі наслідки різних рішень. Завдяки цьому системний підхід широко використовується в управлінні, економіці, медицині, екології, освіті, інженерії та багатьох інших сферах.

У повсякденному житті люди також постійно взаємодіють із різними системами. Родина є соціальною системою, школа – освітньою, транспорт – технічною, а держава – політичною та соціальною системою. Успішне функціонування кожної з них залежить від узгодженості роботи всіх складових та відповідального виконання кожним учасником своїх обов'язків.

Система як об'єктивна єдність являє собою цілісне утворення, елементи якого перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодії. Саме ці зв'язки забезпечують виникнення нових властивостей, стабільність, розвиток і здатність системи виконувати свої функції. Усвідомлення системного характеру явищ допомагає людині глибше розуміти навколишній світ, приймати обґрунтовані рішення, ефективно вирішувати складні проблеми та передбачати наслідки своїх дій. Саме тому системне мислення сьогодні є однією з найважливіших складових сучасної освіти, науки та професійної діяльності.

Загалом, термін «система» використовується в настільки численних змістах і значеннях, що небезпека втратити істотний зміст цього поняття є дуже великою.

Система – це об'єктивна єдність закономірно пов'язаних один з одним предметів, явищ, а також знань про природу й суспільство. Таким чином, у найзагальнішому випадку поняття «система» характеризується:

- 1) наявністю безлічі елементів;
- 2) наявністю зв'язків між ними;
- 3) цілісним характером даного пристрою або процесу.

Ознаками організації як системи є: безліч складових її

елементів (підсистем); єдність головної мети для всіх підсистем; наявність зв'язків між елементами; цілісність та єдність підсистем; наявність структури й ієрархічності в організації; відносна самостійність підсистем; наявність управління елементами системи (організації).

Системний підхід у теорії організації передбачає концентрацію уваги на цілісності структур організації; взаємозалежність частин організації, що працюють заради однієї мети; орієнтацію організації на кінцеві результати діяльності фірми в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища. Якщо розглядати системний підхід як метод дослідження організацій, то слід урахувати ту обставину, що об'єкт дослідження завжди є багатограним і вимагає всебічного, комплексного підходу, тому до дослідження слід залучати фахівців різного профілю. Всебічність комплексного підходу виражає часткова вимога, а системного – вона являє собою один із методологічних принципів.

Існує безліч класифікацій систем залежно від мети організаційного аналізу. Абстрактні системи – це системи, всі елементи яких є поняттями.

Конкретні системи – це системи, елементи яких є фізичними об'єктами. Вони розділяються на природні, що виникають й існують (без участі людини) і штучні (створені людиною).

Відкриті системи – це такі системи, що обмінюються з зовнішнім середовищем речовиною, енергією й інформацією.

Закриті системи – це системи, в яких немає обміну з зовнішнім середовищем.

У чистому вигляді відкритих і закритих систем не існує.

Динамічні системи займають одне з центральних місць у загальній теорії систем. Такі системи являють собою структуровані об'єкти, що мають входи й виходи, об'єкти, в які в певні моменти можна вводити й з яких можна виводити речовину, енергію, інформацію.

Адаптивні системи – системи, що функціонують в умовах початкової невизначеності й мінливих зовнішніх умовах.

Ієрархічні системи – системи, елементи яких згруповані за рівнями, вертикально (субординаційно, централізовано, в порядку підпорядкованості) співвіднесеними один до одного, при цьому

елементи рівнів мають виходи, що розгалужуються.

З метою розкриття сутності циклічного й хаотичного розвитку соціально- економічних систем може бути використано два методи: діалектичний метод і метод синергетики.

Діалектичний метод дозволяє розглядати предмет дослідження, по-перше, як ціле, що розвивається, по-друге, у причинно-наслідковому взаємозв'язку й внутрішній суперечливості його елементів, по-третє, у взаємодії різних форм руху (поступального й коливального).

Синергетика, заснована на системному аналізі, акцентує увагу на комбінації циклічної й хаотичної форм руху. Термін «синергетика» походить від грецького «синергос» – спільна, погоджена дія, тобто це – кооперативна погоджена дія функціональних частин, що відображаються в поведінці частин як одного цілого. Виникнення синергетики як самостійного напрямку наукових досліджень можна віднести до 1969 року. Саме тоді німецький фізик Герман Хакен став використовувати термін «синергетика» у розробленому ним курсі з теорії лазерного випромінювання, який він читав в університеті міста Штутгарт.

Новий термін був утворений ним від грецького слова «synergia», що означає співробітництво, погоджена дія, співучасть. Цей термін акцентує увагу на погодженості взаємодії частин за утворення структури як єдиного цілого. Хакену належить безперечний пріоритет у створенні нового терміна – «синергетика» – й в розробці системи понять і теоретичних моделей, що описують механізми самоорганізації.

Зараз усе ширше визнається, що самоорганізація – це фундаментальний процес природи. Головною особливістю процесу самоорганізації є його антиентропійна спрямованість. Термін «самоорганізація» став застосовуватися для позначення природних антиентропійних процесів упорядкування, що мають іншу природу, ніж процес рівноважної організації (наприклад, кристалізації), хоча довгий час уважалося, що порушення другого закону термодинаміки можливі лише при свідомому втручанні людини.

Синергетику як нову парадигму можна коротко охарактеризувати трьома ключовими ідеями: нелінійність, самоорганізація, відкриті системи.

Узагальнення результатів, отриманих фахівцями у зв'язку з дослідженнями з синергетики, дозволяє визначити синергетичну концепцію самоорганізації у вигляді наступних положень:

1 Об'єктами дослідження є відкриті системи в нерівноважному стані, що характеризуються інтенсивним обміном речовиною й енергією між підсистемами, а також між системою та її оточенням.

2 Процеси організації відрізняються від процесів самоорганізації. Їхню загальною ознакою є підвищення порядку, обумовлене протіканням процесів, протилежних до процесів установа термодинамічної рівноваги, незалежно від впливу взаємодіючих елементів зовнішнього середовища. Організація на відміну від самоорганізації може характеризуватися, наприклад, утворенням однорідних стабільних статичних структур.

3 Результатом самоорганізації стають виникнення, взаємодія, а також взаємосприяння (наприклад, кооперація) більш складних в інформаційному розумінні об'єктів, ніж елементи зовнішнього середовища, з яких вони виникають. Система і її складові є динамічними утвореннями.

4 Спрямованість процесів самоорганізації обумовлена внутрішніми властивостями підсистем у їхньому індивідуальному й колективному прояві, а також впливами з боку середовища, в яке «занурена» система.

5 Поведінка підсистем і системи в цілому істотно характеризується спонтанністю – акти поведінки не є строго детермінованими.

6 Процеси самоорганізації відбуваються в середовищі поряд з іншими процесами, зокрема, з тими, що мають протилежну спрямованість на окремих фазах існування системи як переважати над процесами самоорганізації, так і поступатися перед ними. При цьому система в цілому може характеризуватися стійкою тенденцією, коливаннями до еволюції або до деградації й розпаду.

Синергетика має власну мову, що є мовою таких понять, як «флуктуація», «атрактор» і «біфуркація», «фрактал» і «детермінований хаос».

Флуктуація – це випадкове відхилення параметрів розвитку від їхнього середнього значення. Коли значення флуктуючих

параметрів перевищують критичні значення і потужність стабілізуючих систем, настає момент, коли як завгодно мала зміна параметрів приводить до стрибкоподібного переходу економіки в якісно інший стан. Так настає точка біфуркації.

Точка біфуркації – це момент розгалуження варіантів можливого економічного розвитку системи (революційна фаза). Біфуркація – це поле розгалужених віртуальних (можливих) шляхів еволюції. Цей термін увів французький фізик і математик Анрі Пуанкаре, який вивчав різноманітні прояви біфуркації

Серед галузей еволюції системи необхідно обрати один єдиний шлях розвитку – атрактор.

Атрактор – це одна з можливих траєкторій нового шляху розвитку системи, яка відрізняється відносною стабільністю, що як би притягує до себе безліч траєкторій системи з різними початковими станами.

Фрактали – це об'єкти, що володіють властивістю самоподоби.

Самоорганізація – здатність тих або інших систем до саморозвитку, самозародження із застосуванням при цьому не тільки й не стільки припливу енергії, інформації, речовин ззовні, скільки можливостей, закладених всередині системи, тобто свого внутрішнього потенціалу. На основі численних досліджень було сформульовані наступні умови самоорганізації систем:

1 Першою важливою необхідною умовою протікання процесу самоорганізації є умова відкритості систем.

2 Процес еволюції й розвитку систем відноситься до нелінійних і протікає зі зміною ентропії.

3 Третьою умовою існування процесу самоорганізації є нерівноважність і необоротність процесу еволюції й розвитку систем, який протікає зі змінами ентропії.

4 Довготривале проходження процесу еволюції системи є четвертою умовою утворення ненавмисного спонтанного порядку в системі.

5 П'ятою умовою існування систем, що самоорганізуються, є цілеспрямована організація, поєднана дія елементів системи, адаптована на вплив зовнішнього середовища.

Виділяють три процеси самоорганізації: процеси виникнення якісно нового цілісного формування з певної сукупності об'єктів

певного рівня; процеси, що підтримують певний рівень організації з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов її функціонування; процеси вдосконалювання організацій, здатні накопичувати й використовувати колишній досвід. Основною характеристикою самоорганізації будь-якої системи, її еволюції є необоротність, що виражається в певній спрямованості її змін.

Для самоорганізації системи характерні такі риси, як спонтанність і випадковість. Характерною умовою самоорганізації є властивість автономності, що означає, що система реагує, насамперед, на внутрішні зв'язки, тобто орієнтується на особисті цілі. Зовнішнє середовище в найкращому разі ініціює певні зміни.

Організаційний процес повинен мати гнучкість, тобто здатністю до оперативних змін. Гнучкість – це здатність системи, що піддалась певному впливу, нормативно або адаптивно змінювати свій стан і (або) поведінку в межах, обумовлених критичними значеннями її параметрів. Гнучкість виробничої системи можна визначити як її здатність змінювати свої властивості в результаті мінливих запитів на продукцію з різними характеристиками в межах фізичних можливостей даної системи.

Стабільність системи – її здатність повертатися до рівноважного стану після впливу внутрішніх і зовнішніх збурювань.

Нестійкість системи іноді пов'язують з її кризою. Кризою вважається будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого стану до іншого, значно відмінного від стану стабільності й поліпшення (погіршення). У тектології під поняттям «криза» розуміється зміна організаційної форми системи. Форма – це сукупність зв'язків між елементами.

2.2 Понятійний апарат класичних і сучасних визначень категорії «розвиток»

Розглядаючи організацію як систему, необхідно надати визначення її розвитку як системі.

Розвиток має місце тільки тоді, коли система отримує нові інтеграційні (інтегративність – об'єднання, координування окремих частин, аспектів у ціле) властивості, відсутні у неї раніше.

З урахуванням вищесказаного, за допомогою методу

морфологічного аналізу та синтезу, розглядається на першому етапі суть того, що вкладається в термін «розвиток», на другому - в чому особливості цього явища, характерного з точки зору розвитку організації.

Вікіпедія трактує розвиток таким чином: розвиток – процес, спрямований на зміну матеріальних і духовних об'єктів з метою їх удосконалення .

Слід зазначити, що в цьому трактуванні відсутня спрямованість якісної зміни, суть поняття зводиться до зміни об'єкту, як матеріального, так і духовного.

У свою чергу слід вказати, що Велика Українська енциклопедія визначає розвиток ширше. Розвиток – безповоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність усіх трьох вказаних властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін: оборотність змін характеризує процеси функціонування; відсутність закономірності характерна для випадкових процесів катастрофічного типу; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерні для розвитку єдині, внутрішньо взаємозв'язані лінії. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкту, який виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків). Здатність до розвитку складає одне із загальних властивостей матерії та свідомості.

При аналізі цього поняття впливає висновок про те, що у вказаному визначенні відзначається необхідність наявності якісних змін в об'єкті дослідження для визначення факту розвитку.

У повсякденному вживанні, на думку З. Бурика, поняття розвиток тісно пов'язаний з поняттям прогрес. Проте у сфері філософського й наукового вживання воно фіксує буття системи як єдність прогресу та регресу, оновлення й руйнування, самоствердження та самознищення. На думку вченого, якісні зміни, новизна, ускладнення та спрощення – усі ці характеристики, щоб надати конкретний сенс поняттю розвиток, мають бути зв'язані із специфічним способом буття об'єкту, його тимчасовими, просторовими формами. Залишаючись важливим методологічним і світоглядним орієнтиром, категорія «розвиток» за потребою вступає

у все тісніший контакт з різноманітними формами людського досвіду, з уявленнями та критеріями, що виробляються в них.

Науковець вказує, що філософське осмислення поняття «розвиток» спочатку будується на протиставленнях руху та спокою, мінливості й стійкості, перетворення та збереження.

У європейській культурі поняття «розвиток» починає набирати категоріальний і світоглядний сенс на переломі від античності до середньовіччя в ході становлення поняття історії та його християнських інтерпретацій. У зв'язку з поняттям історії поняття «розвиток» набирає відтінки, що намічають спрямованість, зв'язаність, поступальність процесів, що відбуваються в природі та в суспільстві. Формується образ розвитку як руху вгору.

У XVII – XIX ст. ст. «розвиток» починають розглядати ширше. До поняття «розвиток» стали відносити появу нових речей та ідей: у природі – виникнення структур, функцій, систем, у суспільстві – створення нових пристосувань, виявлення ресурсів, формування засобів практичної та теоретичної діяльності.

У XIX столітті поняття «розвиток» і поняття, які з ним пов'язувалися, вводяться у світ кількісних вимірів.

На цьому етапі видається можливим створення деякої загальної концепції «розвитку», підкріпленої чіткими кількісними показниками. Автор також дає таке визначення: «Розвиток – поняття, що характеризує якісні зміни об'єктів, появу нових форм буття, існування різних систем, воно зв'язане з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків разом з поняттями руху, становлення, процесуальності».

При аналізі цього поняття слід підкреслити висновок про те, що у вказаному визначенні автор також визначає необхідність наявності якісних змін в об'єкті дослідження для визначення факту розвитку.

І. Біла визначає «розвиток», як філософську категорію: «Розвиток – філософська категорія, що виражає процес руху, зміни цілісних систем. Це універсальна і фундаментальна властивість буття, яка складає спеціальний предмет дослідження діалектики».

Якнайповніше визначення, з точки зору філософії, дає саме філософський словник, попри те, що в цьому визначенні якісна зміна об'єкту не пов'язана з будь-якою формою його трансформації.

«Розвиток – безповоротна, спрямована, закономірна, послідовна зміна матерії, включаючи найвищу форму її існування – свідомість, її універсальну властивість. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкту – його складу або структури. Розвиток – загальний принцип пояснення історії природи, суспільства і пізнання».

В. Посна при визначенні поняття «розвиток» звертає увагу не лише на якісні зміни при появі нових форм, але і на перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

«Розвиток – характеристика якісних змін об'єктів, появи нових форм буття, інновацій і нововведень, що пов'язано з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Виражаючи, передусім процеси змін». Автор звертає увагу на те, що концепції розвитку тісно пов'язані з розумінням процесуальності й мінливості систем та явищ.

У соціології первинне усвідомлення процесуальності було пов'язане з введенням Кантом співвідношенням соціальної статичності та соціальної динаміки, а усвідомлення історичності - з розробкою Марксом гегелівського принципу єдності логічної та історичної. Суспільство описувалося при цьому в різних концептуальних моделях, що вводили свої розуміння ідеї розвитку:

На думку О. Шевченко «розвиток» – закономірна, спрямована якісна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Одночасна наявність цих властивостей відрізняє розвиток від інших змін. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкту. Істотну характеристику розвитку складає час, оскільки всякий розвиток здійснюється в реальному часі і тільки час виявляє його спрямованість.

С. Сегеда приводить декілька визначень цього терміну, а саме:

«Розвиток – процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, досконаліший; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого»;

«Розвиток – це зміна, але не кількісна, а якісна (на відміну від зростання, вдосконалення й тому подібне), і притому не будь-яка, а тільки позитивна. Система, яка в цьому випадку змінилася, з новими властивостями ефективніша, ніж раніше, виконує свої функції або виявляє нові функції (на відміну від регресивних

якісних змін, що призводять до розкладання системи);

«Розвиток припускає якісне перетворення і оновлення двох взаємозв'язаних частин: об'єкта і суб'єкта дії».

У зазначеному контексті, Я. Борисенко дає таке визначення: «Розвиток – єдність процесів руйнування і творення, що призводять до появи нового. Якщо новий краще за старий, такий розвиток прогресивний, якщо навпаки, то регресивний».

Ю. Якубенко відмічає: «Розвиток – еволюція, що має своїм результатом якісні зміни процесу, предмета, явища. Як правило, супроводжується зіткненнями протилежних інтенцій об'єкту, що мають як внутрішній, так і зовнішній характер. Розвиток буває різних типів: прогресивний, регресивний, циклічний, антагоністичний, кооперативний та ін. Розвиток – це, як правило, еволюційний процес, що відбувається з відносно великою, за людськими мірками, швидкістю. Особливо велике значення вивчення процесів розвитку та його закономірностей має для геологічних, біологічних, педагогічних, психологічних і соціальних наук, предмети вивчення яких зазнають ряд якісних змін за відносно короткий час». На думку автора, розвиток – це передусім еволюція, при цьому він не залишає розвитку шансу на революційне (стрибкоподібне) перетворення, хоча й вказує на високу швидкість цього процесу.

М. Багорка продовжує розвивати філософську спрямованість визначення. «Розвиток – закономірна зміна матерії й свідомості, їх універсальна властивість; власне розгортання до тих пір «згорнутого», виявлення речей, частин, станів, стосунків, які були й раніше, існували, але не були доступні сприйняттю. Розвиток буває або екстенсивним (прояв і збільшення що вже був) або інтенсивним (епігенез – виникнення нового, нових форм)». Автори вказують на закономірність цього процесу, його інтенсивний або екстенсивний характер.

В усіх розглянутих вище визначеннях загальним ядром, суттю поняття є глибока філософська ідея розвитку, визначена Гегелем, найяскравішим представником німецької класичної філософії, який будував діалектику як вчення про загальний розвиток.

Сучасна наука досліджує складно організовані об'єкти, що саморозвиваються, – системи, в яких відбуваються, зокрема,

нелінійні, стрибкоподібні перетворення.

Перелічені вище визначення включають необхідність наявності якісних змін в об'єкті дослідження для визначення факту розвитку. З іншого боку, розвиток має місце тільки тоді, коли система здобуває нові інтеграційні властивості і, як вже вказувалося вище, зміни, що впливають на якість і ефективність діяльності, призводять до оновлення принципової основи діяльності. Тобто здійснюється рух від простого до складного, від нижчого до вищого, від старого до нового .

Стосовно теорії управління організаціями, навіть на сучасному етапі, існує точка зору, згідно якої будь-яку позитивну зміну в організації вважають її розвитком. Слід зазначити, що таку позицію навряд чи можна вважати коректною. Зміни можуть внести деякі коригування в діяльність організації, але принципова основа технології та принципові характеристики виробничих результатів можуть залишатися незмінними. І хоча зміна в наявності – розвиток відсутній.

За аналогією з поняттям «розвиток», неправильно ототожнювати будь-яку позитивну зміну з прогресивним і сучасним. Зміна вважається успішною, якщо освоєння покладеного в його основу нового засобу дозволило вирішити завдання розвитку організації.

На підставі вищесказаного необхідно дати визначення поняття «розвиток» стосовно організації.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі у роботі «Основи менеджменту» визначають організаційний розвиток як довготривалу роботу з удосконалення процесів рішення проблем й оновлення в організації шляхом ефективнішого спільного регулювання культурних постулатів організації при особливій увазі до культури усередині формальних робітників груп за допомогою агента змін або каталізатора, застосовуючи теорію та технологію прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження дією.

«Організаційний розвиток, на думку консалтингової групи «Четвертий вимір», – це особливий вид діяльності, який спрямований на вивчення, ідентифікацію та залучення до виробництва персоналу компанії, його розвиток такими способами, при яких організація стає самооновлюваною системою, яка

змінюється залежно від зміни цілей».

Г. Монастирський розглядає розвиток організації як процес досягнення найбільш ефективного їх функціонування з точки зору співвідношення результату функціонування і витрат. Досягнення найбільшої ефективності функціонування – матеріальна основа поступового розвитку організацій.

Г. Мінцберг у книзі «Стратегічне сафарі. Екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту» написав: «Виходить, що стратегія належить до тих слів, в які ми, визначаючи їх, вкладаємо один сенс, а при вживанні – інший».

Аналогічна ситуація спостерігається при аналізі визначення «розвиток організації». Сенс поняття «розвиток» стосовно організації практично визначається авторами вказаних джерел як «ефективність функціонування» без урахування придбання нових інтеграційних властивостей і оновлення принципової основи діяльності, що є засадничими чинниками при діалектичному підході до категорії «розвиток».

О.П. Пащенко в статті «Стратегічний розвиток організації» пропонують таке визначення поняття «керований розвиток».

«Керований розвиток – це процес або підтримка організації в плановому траєкторії розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку організації для досягнення мегаціль існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності та забезпечення тривалої присутності організації в економічному просторі національної чи світової економіки».

Вчені В.А. Забродський, М.О. Кизим, В.С. Пономаренко, дають розширене визначення розвитку, конкретизуючи його щодо економіко-виробничої системи. На їх думку, розвиток економіко-виробничих систем являє собою процес переходу системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури та складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування.

Д.К. Воронков пропонує таке визначення розвитку: «Розвиток – це незворотні, закономірні зміни матерії і свідомості, їх універсальна властивість».

Що стосується розвитку організації, то крім інтенсивного й екстенсивного, вченим розглядається також інноваційний тип економічного зростання, при цьому основною передумовою для ініціації процесів інноваційного розвитку є зміни внутрішнього потенціалу та стану його зовнішнього середовища.

Поширеною точкою зору є думка, що «розвиток організації» – довгострокова програма вдосконалення можливостей організації вирішувати різні цілі, особливо шляхом підвищення ефективності управління, що відображено в роботах вітчизняних вчених.

Для визначення суті поняття «розвиток організації», використовуються вказані вище визначення поняття «розвиток», за допомогою методу морфологічного аналізу та синтезу, який ґрунтується на підборі можливих рішень для окремих частин завдання при подальшому систематизованому отриманні їх поєднань з використанням діалектичного підходу.

З урахуванням сказаного вище, пропонується таке визначення поняття «розвиток» стосовно організації.

Розвиток організації – категорія, що характеризується як системний, закономірний, керований процес, спрямований на позитивні зміни в позначений час безпосередньо організації та її структури з метою підвищення ефективності функціонування, досягнення якісно нового стану, що є необхідним критерієм її існування.

Крім того, розглянемо організацію як соціум. Поняття «соціальне» розшифровується як стосовне до життя людей у процесі їх взаємовідносин. Поняття «соціальна організація» нерозривно пов'язане з поняттям «колектив». Поняття «соціальна організація» й «колектив» взаємозалежні, але не тотожні. Колектив – це об'єднання всіх працівників організації, що здійснюють спільну трудову діяльність. Колектив є основою організації, без якого вона не може існувати. Діяльність організації багато в чому залежить від складу й настрою колективу. Колектив може бути замінений, а організація продовжить своє існування.

Соціальні спільності можна визначити як відносно стійкі сукупності людей, що відрізняються більш-менш подібними умовами й способом життя, більш-менш подібними інтересами. Суспільства різних типів – це форми спільної життєдіяльності. До

соціальних спільностей належать: статистичні (номінальні, соціальні категорії) – вони конструюються для цілей статистичного аналізу; реальні; масові (агрегати); групові; мала соціальна група; велика соціальна група. Наприклад, городяни можуть бути статистичною й реальною спільністю. Соціальна спільність – це реально існуюча, емпірично фіксована сукупність індивідів, що відрізняється відносною цілісністю й виступає самостійним суб'єктом соціальної дії й поведінки.

Найважливішим компонентом соціальних систем є людина. Включення людини до суспільства здійснюється через різні соціальні спільності, які кожна конкретна особистість персоніфікує: соціальні групи, соціальні інститути, соціальні організації й системи прийнятих у суспільстві норм і цінностей. У силу цього людина виявляється включеною до безлічі соціальних систем, кожна з яких чинить на неї систематизований вплив. Людина стає, таким чином, не тільки елементом соціальної системи, але й сама вона являє собою систему, що має найскладнішу структуру.

Людина – це насамперед суспільна, свідома, пов'язана з іншими людьми тисячами найрізноманітніших відносин і форм взаємодії істота. Для людини, соціальне середовище є багатолитим. Вчинки людей, їх співробітництво й конфлікти, діяльність державних установ і функціонування економічної системи, твори мистецтва, технічна творчість та ігри дітей, міграція великих груп людей і неповторність переживань і поведінки індивідуальності – все це створює особливий світ, цілісність, властиву лише людині.

Управління є елементом організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних). Найбільш складним видом управління є соціальне управління. Воно підрозділяється на три групи: економічне (господарські організації); соціально-політичне (громадські організації, держава); управління духовним життям суспільства.

Аналіз сутності управління припускає виділення трьох найважливіших його елементів: цільового управлінського впливу (вплив на об'єкт через наказ, завдання, стимулювання, координацію); організаційного порядку (система норм і правил поведінки в організації, заданих ззовні стосовно працівника); самоорганізації (спонтанного регулювання). Таким чином, у

соціальних системах (групах, організаціях, регіонах) діє три основних типи соціальних регуляторів: цільовий управлінський вплив, організаційний порядок, самоорганізація.

Контрольні питання до розділу 2

1. В чому сутність вкладу представників німецької класичної філософії в уявлення «розвиток»?
2. Сутність поняття «розвиток» як філософської категорії.
3. Необхідність інтеграції філософської складової поняття «розвиток» в економічну категорію.
4. У чому відмінності в розумінні понять «ефективність функціонування» та «розвиток підприємства»?
5. Сутність загальнонаукового методу – морфологічний аналіз і синтез.
6. Поняття «розвиток підприємства», що акумулює в собі понятійний апарат як класичних, так і сучасних визначень категорії «розвиток» стосовно підприємства.
7. Які принципові відмінності закритих і відкритих організаційних систем?

Література: [1,9 –15]

3 СТРУКТУРНИЙ ПІДХІД ДО ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні питання

1. Фактори прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища на діяльність організації.
2. Складність та динамічність як основні характеристики зовнішнього середовища діяльності організації.
3. Невизначеність та ворожість зовнішнього середовища;.
4. Загальновідомі методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища діяльності організацій.
5. Відсутність «абсолютної системи відліку».
6. Методичний підхід до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організацій.
7. Аномальність у зовнішньому середовищі.

3.1 Фактори впливу зовнішнього середовища на структуру організації

Рух і розвиток системи характеризуються єдністю двох сторін: стабільності й мінливості. Розрізняються зовнішні (зміни зовнішнього середовища) і внутрішні (організаційні) зміни. Зовнішні зміни можуть або систематично впливати одна за іншою, або бути разовими. Останні вимагають від підприємства однократної реакції, тоді як на безперервні зміни воно повинне реагувати постійно. Внутрішні зміни, у свою чергу, можуть бути стратегічними й тактичними, революційними й еволюційними, змінами системи в цілому й частковими, тощо.

Еволюційні зміни (на відміну від революційних) привносяться в організацію поступово, тому період досягнення певної мети за їхньою допомогою є значно довшим. Іноді керування такими змінами називають раціональним інкременталізмом (в організації не відбувається глибоких змін). Однак вони є порівняно безболісними для організації, хоча часом і малоефективними. Радикальні зміни можуть бути гостро необхідними у зв'язку з бурхливим розвитком ринку після тривалої фази стабільності й ігнорування необхідних адаптаційних кроків.

Теоретично виділяється два крайні підходи до керування

змiнами: еволюційний і революційний. Керування революційними змiнами стало називатися не зовсім удалим терміном – «реінжиніринг». Еволюційне керування засноване на системній стратегії втручання або стратегії організаційного розвитку. Усе частіше пріоритет віддається останній стратегії, орієнтованій на довгострокову програму втручання в соціальні процеси організації з використанням принципів і практичних підходів поведінкових наук, змiни установок і поведінки людей з метою підвищення ефективності організації. Керування змiнами може бути також спонтанним, викликаним впливом несподіваних факторів нестабільності, або усвідомленим (цілеспрямованим)

На етапі прийняття рішення щодо змiни організаційної структури необхідно враховувати, що розвиток організації відбувається в зовнішньому середовищі, яке існує нині. Це середовище стає усе більш динамічним. Щоб вижити, організаціям необхідно звертати увагу на фактори зовнішнього середовища, що впливають на ефективний розвиток, уміти безпомилково визначати тип зовнішнього середовища, в якому працює організація (просте – стабільне, просте – динамічне, складне – стабільне, складне – динамічне) з метою своєчасного ухвалення рішення керівником про необхідність трансформації організаційної структури.

Визначення та оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації можуть здійснюватися за допомогою методів факторного аналізу.

Існують два типи зв'язків, які підлягають дослідженню в процесі факторного аналізу: функціональні й стохастичні. Для аналізу функціональних зв'язків – ланцюгових підстановок, абсолютних і відносних різниць, інтегральний метод тощо; при стохастичних – кореляційний, дисперсійний, компонентний.

Існують також такі методи визначення впливу факторів:

- метод порівняння, який дозволяє оцінити роботу організації, визначити відхилення від планових показників, встановити причини їх виникнення й виявити наявні резерви;

- індексний метод, який застосовується під час вивчення складних явищ, окремі елементи яких є невимірними, а як відносні показники (індекси) необхідні для оцінки виконання завдань;

– балансовий метод передбачає зіставлення взаємопов'язаних показників з метою визначення й виміру їх взаємного впливу. У застосуванні балансового методу аналізу зв'язок між окремими показниками повинен бути виражений у формі рівності підсумків, отриманих в результаті різних зіставлень;

– метод SWOT – аналізу;

– метод дослідження операцій, сутність якого полягає в застосуванні математичних, кількісних методів для *обґрунтування* рішень у всіх галузях цілеспрямованої діяльності.

Стосовно оцінки впливу факторів зовнішнього середовища необхідно врахувати, що так як динамічність та складність зовнішнього середовища некоректно розглядати з точки зору наявності абсолютної системи відліку, зазначені вище методи оцінки впливу можуть виявитися недостатньо ефективними внаслідок відсутності можливості визначення функціональної залежності динамічності «базису» від часу.

Тому, найбільш прийнятним методом є метод експертних оцінок, суть якого полягає у проведенні інтуїтивно-логічного аналізу в поєднанні з кількісними методами оцінки та обробки даних.

Відомі такі методи експертних оцінок: метод асоціацій, метод парних (бінарних) порівнянь, метод векторних переваг, метод фокальних об'єктів, індивідуальне експертне опитування, метод середньої точки.

Метод векторних переваг – це метод, при якому експерт аналізує весь набір альтернативних варіантів і вибирає найбільш кращі.

Далі докладніше про використання зазначеного методу.

Розглядаючи систему, що рухається із швидкістю v , згідно з класичним законом додавання швидкостей, швидкість зміни динамічності зовнішнього середовища повинна визначатися формулою

$$D=c + v, \quad (3.1)$$

де c – швидкість зміни динамічності;

v – швидкість системи відліку.

Відсутність абсолютної системи відліку, що покоїлася відносно усього сущого й наявність прискорення в полях простору-часу, свідчить про існування «динамічного середовища», тобто існування структури простору-часу, яка могла б бути основоположною й універсальною системою усієї нашої навколишньої дійсності. Про цю структуру простору-часу висловився Е. Шредінгер в 1950 році: «Чотиривимірний континуум, наділений певною структурою, яка підпорядковується певним законам, є правильною моделлю реального світу, що оточує нас, розвивається в просторі-часі зі всім, що він містить, і з усіма деталями його поведінки, з грою подіями, які відбуваються».

Це «динамічне середовище» можна представити системою, здатною здійснювати коливання усіх станів цього середовища.

Зовнішнє середовище організацій є частиною дійсності, що оточує нас. Тому динамічність та складність зовнішнього середовища некоректно розглядати з точки зору наявності абсолютної системи відліку.

Складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативної складової кожного з них.

Динамічність середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в довкіллі. Міра динамічності зовнішнього середовища визначається темпом і частотою змін.

Середовище прямого впливу містить фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації.

Під середовищем непрямого впливу розуміють фактори, які можуть не здійснювати прямого впливу на організацію, але позначатися на її функціонуванні.

У процесі розвитку будь-якої системи відбувається підвищення її динамічності, тобто здатність до змін, що забезпечують поліпшення адаптації, пристосування системи до середовища, що змінюється та взаємодіє з нею.

Склад середовища прямої дії: споживачі, конкуренти, постачальники ресурсів, держава у вигляді представницьких і виконавчих органів. Склад середовища непрямої дії: економічні, політичні, соціокультурні чинники; науково-технічний прогрес.

Розглядаючи питання зміни динамічності процесу, як правило, застосовуються такі показники.

Базисні – характеризують явище за увесь досліджуваний період часу в цілому. Початковий рівень береться за базу, а усі інші періоди порівнюються з базою.

Ланцюгові – характеризують розвиток явища усередині досліджуваного періоду часу. Кожен подальший період порівнюється з попереднім.

Для визначення міри впливу зовнішнього середовища на об'єкти, що вивчаються, пропонується визначити узагальнений перелік факторів зовнішнього середовища (табл. 3.1).

3.2 Методичний підхід до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації

Враховуючи суб'єктивність оцінки певних параметрів та виходячи з вказаного вище, для визначення рівня впливу факторів зовнішнього середовища, пропонується використовувати методичний підхід до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.

1 На первинному етапі слід побудувати канву впливу факторів зовнішнього середовища (див. табл. 3.1), значення яких за 10 – бальною шкалою визначатимуться комісією, призначеною топ-менеджером організації, що досліджується, із залученням фахівців сторонніх організацій. При цьому базову швидкість системи відліку слід рахувати як середню у галузі для зовнішнього середовища прямої дії і як середню у регіоні для середовища непрямої дії.

Канва впливу факторів являє собою інструмент діагностики, що відображає поточний стан організації в сфері взаємодії прямого та непрямого впливу факторів зовнішнього середовища.

За допомогою даного інструменту, враховуючи візуальне сприйняття, аналітик може легко визначити, які саме фактори впливу зовнішнього середовища на організацію необхідно послабити в першу чергу. Визначення даних здійснюється за методом експертних оцінок, а саме за допомогою методу векторних переваг. Експерт аналізує весь набір альтернативних варіантів і вибирає найкращі (приклад наведено у Додатку А).

Так як вибір експертів для оцінки впливу зовнішнього середовища вкрай важливий, критеріями відбору для представників організації (не менше, ніж три особи) повинні бути глибокі пізнання в таких наукових напрямках:

Таблиця 3.1– Перелік факторів зовнішнього середовища для розрахунку рівня впливу на організацію

№	Фактори
1	Зміни у складі постачальників
2	Зміни в характеристиках постачальників
3	Зміни у складі споживачів
4	Зміни в перевагах споживачів
5	Зміни в методах роботи конкурентів
6	Поява нових конкурентів
7	Поява товарів - субститутів
8	Вплив державних установ
9	Зміна темпів науково-технічного розвитку
10	Зміна соціального стану суспільства
11	Зміна вектору політичної спрямованості курсу розвитку
12	Зміна впливу культури суспільства
13	Зміна впливу етнічної складової
14	Зміна впливу економічної складової

- менеджмент організацій;
- управління персоналом;
- управління конкурентоспроможністю;
- управління технічною системою організації.

Для представників сторонніх організацій (не менше, ніж дві особи, при цьому пропонується залучати фахівців, що працюють у закладах вищої освіти III-IV рівнів акредитації або співробітників органів управління, наприклад, районної державної адміністрації) критеріями відбору повинні служити глибокі пізнання в таких наукових напрямках: економіка, політика, культура і соціологія.

2 Побудувати канву повинен кожен член комісії за певний інтервал часу, прийнявши за одиницю виміру крок – місяць, квартал, півріччя, рік тощо. Наприклад, якщо визначаються

показники за попередні 6 місяців, може бути прийнятий за основу крок, що дорівнює одному місяцю. Таким чином, фахівцеві необхідно побудувати канву 6 разів. На рис. 3.1 зображений приклад побудови канви впливу факторів зовнішнього середовища одним з фахівців затвердженої групи.



Рисунок 3.1 – Приклад побудови канви впливу факторів динамічності зовнішнього середовища

3 Далі пропонується вивести середній коефіцієнт для кожного учасника в розрізі покрокових інтервалів, для чого пропонується використати матрицю значень факторів (згідно з нумерацією табл. 3.1), визначених методом експертних оцінок.

4 Наступний крок – побудова графіка залежності зміни динаміки зовнішнього середовища відносно інтервалу часу, що досліджується.

Кількість точок на графіку має дорівнювати добутку числа учасників розрахунку та кількості покрокових інтервалів часу. У процесі побудови графіка необхідно врахувати, що рівень динамічності може бути визначений числом балів, що перевищує значення, яке дорівнює десяти (залежно від значень інтервалів).

На рис. 3.2 зображений приклад побудови графіка залежності зміни динамічності зовнішнього середовища відносно тимчасового інтервалу.

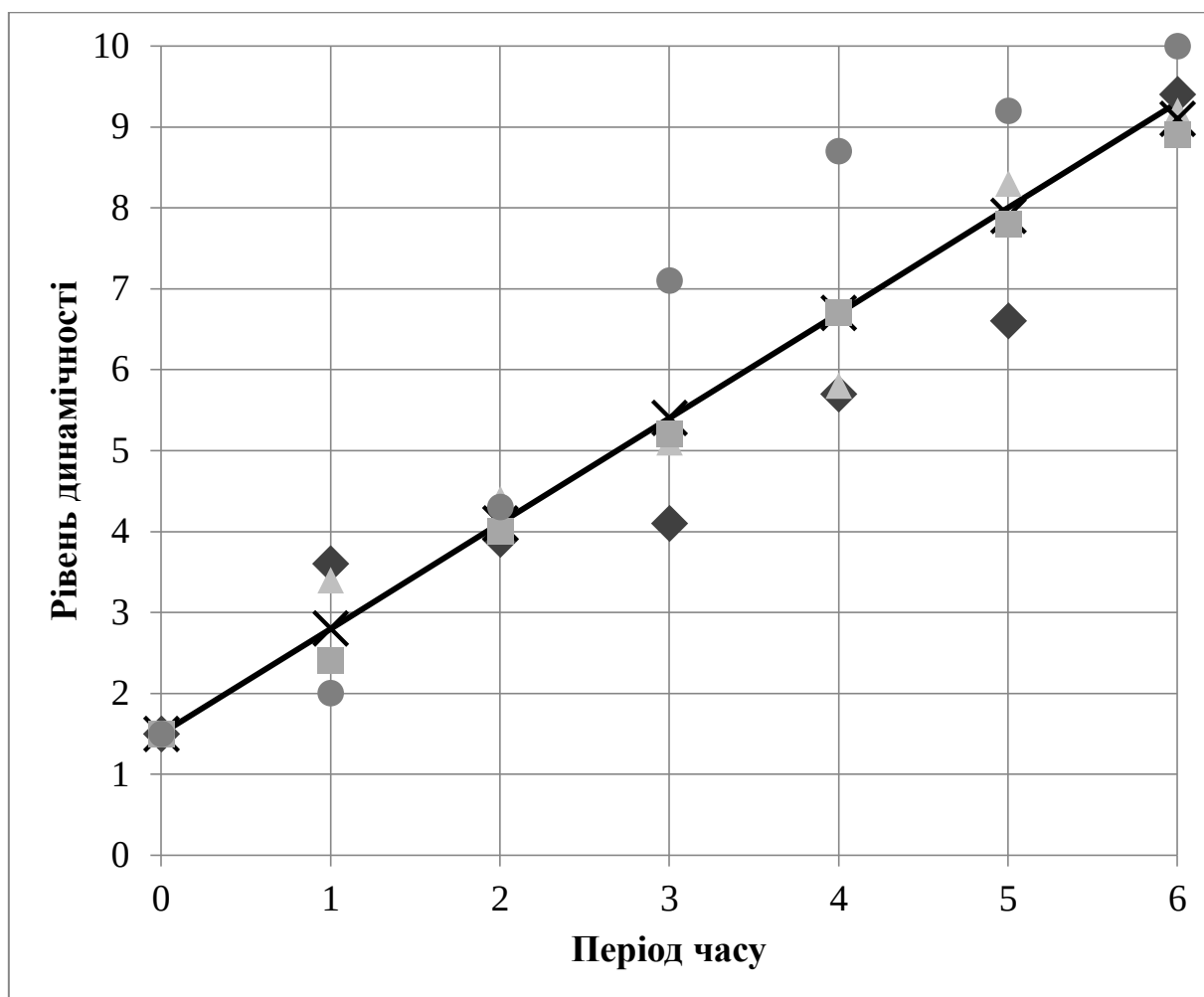


Рисунок 3.2 – Приклад побудови графіка залежності зміни динамічності зовнішнього середовища у відношенні до інтервалу часу

5 Далі йде визначення (графічне й алгебраїчне) функціональної залежності динаміки зовнішнього середовища від часу методом інтерполяції й апроксимації, а також визначення похідної отриманої функції, її значення при певному аргументі, враховуючи той факт, що похідна є не що інше, як швидкість зміни функції в конкретній точці.

Метод інтерполяції, який використовується, — спосіб знаходження проміжних значень величини щодо наявного дискретного набору відомих значень.

Багатьом з тих, хто стикається з науковими та інженерними розрахунками, часто доводиться оперувати наборами значень, отриманих дослідним шляхом або методом випадкового вибору. Як

правило, на підставі цих наборів необхідно побудувати функцію, на яку могли б з високою точністю потрапляти інші отримані значення. Таке завдання називається *апроксимацією*.

Інтерполяцією називають такий різновид апроксимації, при якій крива побудованої функції проходить точно через наявні точки даних.

Існує також близьке до інтерполяції завдання, яке полягає в апроксимації будь-якої складної функції іншою, простішою функцією.

Якщо деяка функція занадто складна для продуктивних обчислень, можна спробувати обчислити її значення в декількох точках, а по них побудувати, тобто інтерполювати, простішу функцію.

Зрозуміло, використання спрощеної функції не дозволяє отримати точно такі результати, які давала б первинна функція. Але в деяких класах завдань досягнутий вииграш у простоті й швидкості обчислень може переважити отримувану похибку у результатах. Відомо, якщо функція в певному інтервалі зростає, то її похідна в цьому ж інтервалі позитивна, відповідно, якщо функція в досліджуваному інтервалі зменшується, то її похідна в цьому ж інтервалі негативна. Для розв'язання поставленого завдання недостатньо порівнювати значення похідної з нульовим значенням, необхідно визначити факт перевищення значення функції на цьому відрізку зі значенням функції, як базовим.

6 На завершальному етапі визначення динамічності зовнішнього середовища порівнюється отримана величина з базовою, визначеною як «швидкість системи відліку». За умови перевищення отриманого значення базової швидкості системи відліку, беремо досліджуване зовнішнє середовище як динамічне.

Апроксимація функції, як математичний процес, здійснюється за допомогою дисперсії значень (міра розсіювання, що описує порівняльне відхилення між значеннями даних і середньою величиною).

Середнє квадратичне відхилення Зрозуміло, використання спрощеної функції не дозволяє отримати точно такі результати, які давала б первинна функція. Але в деяких класах завдань досягнутий вииграш у простоті й швидкості обчислень може переважити

отримувану похибку у результатах Відомо, якщо функція в певному інтервалі зростає, то її похідна в цьому ж інтервалі позитивна, відповідно, якщо функція в досліджуваному інтервалі зменшується, то її похідна в цьому ж інтервалі негативна. Для розв'язання поставленого завдання недостатньо порівнювати значення похідної з нульовим значенням, необхідно визначити факт перевищення значення функції на цьому відрізку зі значенням функції, як базовим. Це квадратний корінь із середнього арифметичного всіх квадратів різниць між даними величинами та їх середнім арифметичним значенням.

Середньоквадратичне відхилення вимірюється в одиницях виміру самої випадкової величини та використовується під час розрахунку стандартної помилки середнього арифметичного значення та під час вимірювання лінійного взаємозв'язку між випадковими величинами.

Середньоквадратичне відхилення визначається як квадратний корінь з дисперсії випадкової величини за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}, \quad (3.2)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення;

$\bar{x}$ – середнє значення вибірки;

n – розмір вибірки (кількість значень даних);

$(x_i - \bar{x})$ – відхилення від середньої величини для кожного значення набору даних.

Сукупність вважається однорідною, якщо варіація не перевищує 33%, тому слід вважати, що функцію побудовано правильно.

7 Визначення складності зовнішнього середовища пропонується знаходити шляхом побудови канви впливу факторів зовнішнього середовища, на які організація зобов'язана реагувати.

При цьому значення факторів за 10-бальною шкалою визначатимуться комісією, призначеною топ-менеджером організації, із залученням фахівців сторонніх організацій (за

аналогією з визначенням впливу факторів динамічності зовнішнього середовища).

8 Далі пропонується вивести середній коефіцієнт по кожному учасникові й середньоарифметичний коефіцієнт по групі.

Якщо значення, що перевищує середній рівень, приймаємо досліджуване середовище як складне.

9 При безпомилковому визначенні типу зовнішнього середовища, в якому працює організація (просте – стабільне, просте – динамічне, складне – стабільне, складне – динамічне, складне та стабільне середнього ступеня), можливе своєчасне ухвалення рішення про необхідність трансформації структурної конфігурації організації.

Зазначений вище методичний підхід зображено на рисунку (рис. 3.3).

Отже, підсумки визначення рівня складності зовнішнього середовища виглядають таким чином:

$$C_c = \frac{(\sum_{i=1}^n H_i)}{n}, \quad (3.3)$$

Рівень динамічності зовнішнього середовища діяльності організації є похідною функції, що визначається методами інтерполяції й апроксимації, а саме:

$$D_d = (F(t))', \quad (3.4)$$

де D_d – рівень динамічності зовнішнього середовища діяльності організації.

Отримані показники складності порівнюються з середнім рівнем, отримані показники динамічності середовища порівнюються з базовим значенням, визначеним як «швидкість системи відліку».

де C_c – рівень складності зовнішнього середовища діяльності організації, який визначений учасником експертної групи.

Загальний рівень складності середовища розраховується за формулою:



Рисунок 3.3 – Методичний підхід до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації

$$C = \frac{(\sum_{i=1}^m C_{ci})}{m}, \quad (3.5)$$

де C – рівень складності зовнішнього середовища діяльності організації.

Відповідно до традиційної класифікації організаційні структури поділяють на два види: бюрократичні та адаптивні (органічні) структури. В основі даної класифікації принцип ідентифікації за рекурсивними зв'язками.

Більшість сучасних організацій є варіантами бюрократичних структур тому, що їх характеристики – чіткий розподіл праці, ієрархічність управління, наявність посадових інструкцій.

Адаптивні структури розробляються і застосовуються з метою забезпечення можливостей реагування на зміну зовнішнього середовища й упровадження нової технології.

Серед бюрократичних (функціональних) структур виділяють:

- лінійний тип організаційної структури;
- функціональний тип організаційної структури;
- лінійно-функціональний тип структури;
- дивізійний тип структури.

Найбільш відомі такі типи адаптивних організаційних структур:

- матрична структура;
- конгломератна структура.

У даному посібнику з метою чіткого визначення відповідності організаційної структури типу зовнішнього середовища пропонується використовувати класифікацію оргструктур, що запропонована Г. Мінцбергом. В основі класифікації Г. Мінцберга лежить принцип ідентифікації, виходячи з типу децентралізації, основного координаційного механізму та домінування певної складової частини структури як основних параметрів дизайну.

Надалі слід ознайомитись також з іншими класифікаціями організаційних структур.

Таблиця 3.2 – Класифікація організаційних структур управління підприємствами

Критерій	Види
<i>Характер реакції на вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища</i>	Жорсткі Адаптивні
<i>Орієнтація зусиль організаційної структури управління</i>	Продуктовий тип Організаційні структури, що орієнтовані на споживача Регіональний тип Програмно-цільовий тип Проблемно-цільовий тип
<i>Варіант групового підходу до вирішення проблемних ситуацій</i>	Командна Проблемно-групова Бригадна
<i>Характер взаємозв'язків між елементами структури</i>	Лінійна Лінійно-функціональна Функціональна Лінійно-штабна Дивізійна Конгломератна Проектна Сітьова Матрична
<i>Ступінь децентралізації Вплив ключової частини структури Ключовий координаційний механізм</i>	Проста Дивізійна Механістична Професійна Адхократія

Після визначення типу зовнішнього середовища необхідно перейти до визначення виду структурної конфігурації, яка в найвищій мірі відповідає вказаним умовам.

Відповідність конфігурацій оргструктур типам зовнішнього середовища діяльності організацій здійснюється шляхом зіставлення типу зовнішнього середовища та існуючої конфігурації оргструктури (складному та динамічному середовищу найбільше відповідає адхократична форма, складному та стабільному – професійна бюрократія, простому та динамічному – проста форма,

простому та стабільному – механістична бюрократія; якщо зовнішнє середовище прагне до середньої міри складності та динамічності, рекомендується застосовувати дивізійну форму).

3.3 Аномальність у зовнішньому середовищі

Нам вже відомо, що характеристиками зовнішнього оточення є: складність, динамічність, невизначеність та ворожість. Також відомо, що складність зовнішнього середовища – це кількість факторів, на які організація повинна реагувати, при цьому, існує певний рівень мінливості кожного з них.

Динамічність – це швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі, а ворожість визначається як несприятливе відношення факторів навколишнього середовища до організації.

Невизначеність зовнішнього середовища – це взаємозв'язок між обсягом інформації про навколишнє середовище, яку має організація, і впевненістю в точності цієї інформації.

Невизначеність зовнішнього середовища підвищує ймовірність виникнення ризику провалу стратегії, тому організація визначає її шляхом аналізу рівня впливу факторів зовнішнього середовища прямої та непрямої дії.

Такі характеристики як рівень динамічності і складності у разі об'єднання формують 4 рівня невизначеності, при цьому:

а) при низькій невизначеності зовнішнє середовище просте і стабільне;

б) при помірно низькій невизначеності зовнішнє середовище складне і стабільне;

в) при помірно високій невизначеності зовнішнє середовище динамічне і просте.

г) через високу невизначеність зовнішнє середовище стає складним і динамічним.

У той же час у багатьох дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених використовуються адаптивні механізми, які представляють собою сукупність конкретних дій організації на основі інформації, отриманої в результаті стратегічного аналізу.

Основна функція адаптивних механізмів – допомагати обирати стратегії взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

Інший варіант полягає в тому, що організація намагається безпосередньо впливати на фактори зовнішнього середовища відповідно до можливостей.

На жаль, той факт, що організаційна структура підприємства одночасно відповідає рівню динамізму і складності зовнішнього середовища, інколи не враховується топ-менеджерами.

Насправді, має значення, як саме організація адаптується до змін у зовнішньому середовищі (наприклад, введення в структуру посади менеджера-інтегратора в якості інструменту взаємодії, зміна ступеня децентралізації, зміна координаційного механізму, інше), крім цього також має значення своєчасна зміна конфігурації організаційної структури підприємства з метою запобігання виникненню «стратегічних пожеж».

Щоб зрозуміти це, необхідно усвідомити таке:

а) щоб обрати тип організаційної структури підприємства, необхідно, перш за все, провести аналіз динамічності та складності зовнішнього середовища;

б) невизначеність не може бути причиною "провалу" стратегії розвитку організації, якщо її структура відповідає рівню нестабільності та складності;

в) невизначеність і ворожість зовнішнього середовища підприємства є результатом існуючого рівня динамічності навколишнього середовища (з урахуванням її складності), а не навпаки.

Але, чи можемо ми сказати, що завжди маємо можливість у разі розрахунку рівня складності та динамічності середовища передбачити аномальну подію в майбутньому. Чи можемо ми бути впевнені у відсутності попереду так званого Чорного лебедя?

Значний вклад у дослідження невизначеності та динамічності зовнішнього середовища був зроблений такими відомими українськими та закордонними науковцями як Запукляк І., Полянська А., Савчук С., Ковтуненко Ю., Олексійчук А., Васалатій Т., Дрінь О., Фатенок-Ткачук А., Харчук М., Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Хромушина Л. та інші вчені.

Так, наприклад, Запухляк І. Б говорить про те, що керівники, які приймають різні рішення, виявляють невизначеність зовнішнього середовища, що породжується його динамічністю, коли не можуть зрозуміти сигнали, які з нього надходять .

Полянська А., Савчук С стверджують, що зовнішнє середовище сучасного підприємства є складним, динамічним, невизначеним, але будь-які зміни в організації містять в собі протиріччя між намаганням організації як системи зберегти стабільність, з одного боку та необхідністю її постійного розвитку – з іншого .

Ковтуненко Ю., Олексійчук А., Васалатій Т. визначають головним кроком до формування стратегії організації усвідомлення факту неможливості збереження і зміцнення власних позицій в нинішніх аномальних умовах .

Дрінь О. Я. акцентує увагу на тому, що оцінювання нестабільності зовнішнього організаційного середовища має здійснюватися на базі науково обґрунтованих критеріїв. Основними критеріями, на думку науковця, можуть бути: наявність тенденції у зміні досліджуваних показників; визначений рівень варіативності змін; спонтанність потужних змін; періодична диференціації варіативності виявлених змін.

Фатенок-Ткачук А., Харчук М. розглядаючи методичні підходи до проведення аналізу зовнішнього середовища, говорять, що важливо зазначити необхідність дотримання основних принципів, таких як принцип об'єктивності, системності, розвитку, регулярності, гнучкості та релевантності.

Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. зазначають необхідність у процесі аналізу зовнішнього середовища підприємства вивчення на основі об'єднання груп факторів у шість множин, конкурентних переваг.

Хромушина Л. запропонувала до розгляду методичні аспекти аналізу зовнішнього середовища діяльності підприємства, звертаючи особливу увагу на розгляді можливої аномальності середовища .

Розглянемо уважно появу Чорного лебедя як аномальну подію у зовнішньому середовищі. Чорний лебідь – це подія, яка має такі характеристики:

– подія аномальна, тому що в минулому нічого не віщувало його появи;

– має велику силу впливу;

– людська природа змушує нас придумувати пояснення тому, що сталося після того, як воно сталося, роблячи подію як сюрприз зрозумілим та передбачуваним.

Іншими словами, ця тріада виглядає так: винятковість, сила впливу та ретроспективна передбачуваність. Поєднання малої передбачуваності із силою впливу перетворює Чорного лебедя на несподіванку.

Не викликає сумніву той факт, що успішність людських починань, як правило, зворотно пропорційна передбачуваності результату їх дій. Але, на жаль, нас займає те, що вже сталося, а не те, що ще може статися. Чорний лебідь з'являється саме там, де розрив між тим, що вам відомо і тим, що вам нібито відомо, ставати загрозливо явним.

Чому це трапляється? Категоризація завжди спрощує реальність. Будь-яке звуження дійсності може призвести до вибухонебезпечних наслідків, оскільки виключає деякі джерела невизначеності і змушує нас неправильно інтерпретувати картину дійсності.

Та сама обставина, яка змушує нас до спрощення змушує нас думати, що світ менш хаотичний, ніж він є насправді. Узагальнення може призвести до відмінності між типами невизначеності і, як наслідок, до серйозної проблеми індукції, яка є технічним позначенням Чорного лебедя (індуктивний висновок – це процес логічного висновку на основі переходу від приватного положення до загального).

Питання: як можна логічним шляхом перейти від конкретних прикладів до загальних висновків, як можна передбачити майбутнє, виходячи з знання минулого, як можна визначити властивості непізаного на підставі пізаного?

Варто звернути увагу, що нас наближають до істини негативні, а не лише підтверджуючі факти. Неправильно виводити загальне правило тільки із спостережуваних фактів. Треба вивчати не лише причини та природу успіху, а й невдачі. Можна уникнути небезпечних наслідків, якщо вірити не тільки словам, а й

експериментам, не розповідям, а й досвіду, не тільки теоріям, а клінічним даним.

Все сказане вище підводить нас до найважливішого аспекту проблеми прихованих свідчень – ілюзії стабільності. Похибка прибирає у нашому сприйнятті небезпеки, пережиті у минулому, особливо якщо пощастило благополучно вийти зі складної ситуації.

На наш погляд, потрібні фахівці, які будують свої розрахунки на основі вивчення минулого, що не повторюються. У рухомому зовнішньому середовищі достатньо Чорних лебедів, а вузькі фахівці їх намагаються «замалювати».

Природно, що причинність існує, але не варто довіряти тільки причині, особливо якщо є ймовірність існування прихованих свідчень. Організації в будь-якому разі потрібні фахівці, що мають буди достатньо ерудованими за різними напрямками теорії та практики управління, так як вчення без ерудиції веде до катастрофи!

Крім того, акцентую увагу, на такому:

– чим довший часовий відрізок аналізуємо, тим складніше дати точний прогноз;

– неможна недооцінювати випадковий характер передбачуваних змінних.

Відомо, що прогнозування – діяльність, що спрямована на виявлення та вивчення можливих альтернатив майбутнього розвитку підприємства, при цьому основна мета прогнозу – визначати тенденції факторів, зокрема зовнішнього середовища.

Достовірна та своєчасна інформація про те, що може статися в майбутньому, завжди мала значення для тих, хто приймав бізнес-рішення. Прогнозування стало важливою частиною стратегії будь-якої компанії. Головний акцент при прогнозуванні робиться на кількісній та якісній оцінці змін обсягу виробництва, попиту і пропозиції, рівня конкурентоспроможності товарів і послуг.

В якості інструментарію прогнозування застосовуються формалізовані кількісні методи: факторного аналізу, статистичного аналізу, математичного моделювання, методу екстраполяції. Але найбільш зручним у використанні при прогнозуванні зміни впливу факторів зовнішнього середовища підприємства є метод експертних

оцінок, основу якого складають впорядковані думки висококваліфікованих фахівців-експертів.

Залежно від внутрішньої та зовнішньої ситуації, а також цілей, які визначає керівництво підприємства, використовуються два підходи до розробки прогнозів:

- 1) генетичний (дослідний);
- 2) цільовий (нормативний).

Нормативний прогноз — визначення бажаних станів на основі заздалегідь заданих норм, ідеалів, стимулів, цілей. Завдання генетичного прогнозування — виявлення економічних, виробничо-технічних закономірностей і можливостей даного напрямку розвитку, виходячи з природної, що відповідає цьому напрямку логіки змін, оцінки можливих рівнів впливу зовнішнього середовища, визначення досяжних значень параметрів розвитку.

Отже, визначення впливу факторів зовнішнього середовища за методом експертних оцінок є основою щодо вирішення цього завдання, так як надає можливість здійснення за допомогою генетичного підходу прогнозу подальшого розвитку організації. Але, неможливо визначити рівень впливу на навколишнє середовище, не маючи "системи відліку", при цьому, слід також розуміти, що "абсолютної системи відліку" не існує.

Враховуючи те, що відсутня абсолютна система відліку, що знаходиться в стані спокою відносно всього сущого, зовнішнє середовище підприємства слід представити системою, здатною здійснювати коливання усіх його станів. Загальним ядром існування підприємства як системи є глибока філософська ідея, визначена Гегелем, який будував діалектику як вчення про загальний розвиток, тому значення змін середовища в будь-який час відрізняється від попереднього.

Будь-якій організації потрібні аналітики (сполучені посадові позиції, фахівці серединної лінії, допоміжного персоналу), які можуть будувати власні розрахунки на основі вивчення минулого, що не тільки повторюється, а й не повторюється.

Особливу увагу, на наш погляд, слід приділяти прихованим свідченням, враховуючи те, що нас наближають до істини негативні факти, а не лише позитивні приклади.

При цьому, слід виводити загальне правило тільки із спостережуваних фактів! Розрив між тим, що відомо і тим, що нібито відомо, не повинен бути загрозливим. Отже, не потрібно спрощувати реальність.

Нижче надані основні етапи підходу до трансформації конфігурації підприємства за умови мінімізації негативного впливу аномалії у зовнішньому середовищі (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Основні етапи підходу до трансформації організації

Зрозуміло, що не повинно бути появи Чорного лебедя в контексті його винятковості, сили впливу та лише ретроспективної передбачуваності.

Тому, вказаний підхід надає можливість не тільки своєчасно змінювати структуру підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища та запобігати стратегічним пожежам, а на відміну від

існуючих підходів, вказаний надає можливість вчасно реагувати на аномальність зовнішнього середовища завдяки вивченню минулого в контексті повторюваності та неповторюваності фактів.

Крім цього, підхід надає можливість здійснювати ретельний аналіз прихованих свідчень та на їх основі розробляти прогнози з урахуванням появи аномальності у зовнішньому середовищі.

Контрольні питання до розділу 3

1. Перелічіть фактори прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища на діяльність організації.

2. Чому складність та динамічність зовнішнього середовища є його основними характеристиками?

3. Що таке невизначеність та ворожість зовнішнього середовища?

4. Які методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища діяльності організацій ви відомі?

5. Перелічіть основні етапи методичного підходу до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організацій.

6. Як визначається аномальність у зовнішньому середовищі?

7. Які види структур відповідають різним типам зовнішнього середовища?

Література: [16 – 23]

РОЗДІЛ 4 ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

Основні питання

1. Основи організаційного дизайну.
2. Проектування децентралізації оргструктури, координаційних механізмів, системи планування та контролю.
3. Проектування індивідуальних посадових позицій та принципів групування.
4. Особливості застосування інструментів взаємодії.
5. Відповідність організаційного дизайну ситуаційним факторам.

4.1 Параметри дизайну конфігурацій організаційних структур

Наведемо деякі основні поняття. **Конфігурація** – структура організації, яку можна визначити як сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку поділяється на окремі завдання, потім досягається координація дій щодо їх розв’язання, при цьому елементи структури повинні бути підібрані таким чином, щоб досягалася внутрішня злагодженість та фундаментальна відповідність організаційній ситуації.

Параметри дизайну – важелі, що визначають рівень поділу праці та механізми координації в організації.

Параметрами дизайну конфігурації організаційних структур є: децентралізація (вертикальна та горизонтальна), ключова частина структури, координаційний механізм, спеціалізація робочих завдань, формалізація праці, навчання, індоктринації, групування організаційних одиниць, їх розмір, система планування та контролю, інструменти взаємодії (матричні схеми (матрична схема управління — це сучасний ефективний тип керування, який створюється шляхом суміщення лінійного та програмно-цільового типів управління), менеджери-інтегратори, сполучні посадові позиції, робочі групи та комітети).

Координаційний механізм – спосіб, за допомогою якого організація координує свою діяльність (прямий контроль,

стандартизація навичок та знань, стандартизація випуску, стандартизація робочих процесів, взаємне погодження)

Ключова частина структури – складова частина організації, яка прагне до домінування за допомогою відповідного координаційного механізму та типу децентралізації/централізації.

Основу організації становлять оператори — люди, які виконують базову роботу з виробництва продуктів і надання послуг. Вони утворюють операційне ядро. Як уже зазначалося, в найпростіших організаціях оператори, як правило, самодостатні, координують свої дії за допомогою взаємного узгодження. Але організації необхідно не тільки операційне ядро. З розвитком організації, що все більш посилюється поділом праці операторів, зростає потреба в прямому контролі. З'являється потреба у людині, яка взяла б на себе керівництво операторами. Вона займає місце, іменоване стратегічним апексом (або стратегічної вершиною). Подальше ускладнення організації тягне за собою збільшення числа менеджерів — не тільки начальників над операторами, а й керівників над начальниками, тому утворюється серединна лінія, ієрархія проміжних повноважень між операційним ядром і стратегічної вершиною. Зазначимо, що поява менеджерів дає поштовх новому типу поділу праці, адміністративному — між тими, хто зайнятий в основному процесі праці, і тими, хто в тій чи іншій формі його регулює. Ускладнення організації тягне за собою звернення до такого засобу координації діяльності, як стандартизація, відповідальність за яку багато в чому лягає на ще одну групу співробітників —аналітиків. Вони також виконують адміністративні функції, але іншого виду (часто їх називають апаратними або штабними). Аналітики утворюють так звану техноструктуру, розташовану поза ієрархією лінійних повноважень. Знову отримуємо адміністративний поділ праці між тими, хто зайнятий в основній діяльності (або контролює її виконання), і тими, хто її стандартизує.

Фактично, в результаті появи аналітиків і заміни прямого контролю на стандартизацію процесу, відомого як «інституціоналізація» управлінської праці, контроль менеджерів над операторами послаблюється, подібно до того, як раніше заміна взаєморегулювання на прямий контроль послабила

контроль операторів над своєю власною діяльністю. Нарешті, розвиток організації зазвичай супроводжується створенням різного виду штатних підрозділів, які займаються не стандартизацією, а додатковим обслуговуванням самої організації. Це організаційні одиниці від їдальні та поштового відділу до юрисконсультів і відділу із зв'язків з громадськістю. Їх співробітників називають допоміжним персоналом.

До основних (чистих) конфігурацій належать: проста форма, дивізіональна, механістична бюрократія, професійна бюрократія та адхократія. Кожній конфігурації відповідає певний набір параметрів дизайну (табл.4.1).

Таблиця 4.1 – Основні конфігурації організаційних структур та їх характеристики (частина 1)

Структурна конфігурація	Основний координаційний механізм	Ключова частина організації	Тип децентралізації	Зовнішнє середовище
Проста структура	Прямий контроль	Стратегічний апекс	Вертикальна та горизонтальна централізація	Просте, динамічне,
Механістична бюрократія	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна та вертикальна селективна децентралізація	Просте, стабільне
Професійна бюрократія	Стандартизація навичок та знань	Операційне ядро	Вертикальна та горизонтальна децентралізація	Складне, стабільне
Дивізіональна форма	Стандартизація випуску	Серединна лінія	Обмежена вертикальна паралельна децентралізація	Середня міра складності, середня міра динамічності
Адхократія	Взаємне узгодження	Допоміжний персонал	Селективна вертикальна та горизонтальна децентралізація	Складне, динамічне

Таблиця 4.1 – Основні структурні конфігурації та їх характеристики
(частина 2)

Структурна конфігурація	Спеціалізація робочих завдань	Навчання, індоктринація, формалізація	Групування	Системи планування та контролю	Розміри організаційних одиниць	Інструменти взаємодії
Проста структура	Незначна	Певне навчання, індоктринація, незначна формалізація	Зазвичай ринкове, можливо функціональне	Певне планування і контроль	Дрібні	Незначне число інструментів взаємодії
Механістична бюрократія	Значна горизонтальна та вертикальна	Незначне навчання, індоктринація, значна формалізація	Функціональне	Значне планування і контроль	Великі	Незначне число інструментів взаємодії
Професійна бюрократія	Значна горизонтальна	Значна увага навчанню, індоктринації, незначна формалізація	Функціональне	Незначне планування і контроль	Великі	Незначне число інструментів взаємодії
Дивізійна форма	Певна горизонтальна та вертикальна між підрозділами й головним офісом	Певне навчання, індоктринація, значна формалізація в операційному ядрі	Ринкове	Значний контроль над виконавцем	Дрібні, великі можливі в головному офісі	Незначне число інструментів взаємодії
Адхократія	Значна горизонтальна спеціалізація	Значна увага навчанню, незначна формалізація	Ринкове, іноді - в операційному ядрі	Обмежене планування	Дрібні	Велике число інструментів взаємодії

Децентралізація – процес перерозподілу функцій, повноважень працівників від центрального управління.

Вертикальна децентралізація означає делегування права приймати рішення вниз по ланцюжку повноважень, від стратегічної вершини до серединної лінії.

Горизонтальна децентралізація – передача частини владних повноважень від менеджерів до неменеджерів (або, точніше, від лінійних менеджерів до апаратних менеджерів, аналітиків, допоміжних спеціалістів).

До параметрів дизайну (крім головних зазначених: домінуючий координаційний механізм, ключова частина структури, тип децентралізації/централізації) належать: формалізація праці, спеціалізація робочих завдань, навчання, індоктринація, система планування та контролю, принцип групування, розмір організаційної одиниці, інструменти взаємодії.

Спеціалізація – це розподіл праці стосовно виконанні певної частини спільної справи організації.

Індоктринація – це підготовка перед доступом до виконання службових обов’язків.

Принципи групування. При детальному розгляді слід звернути увагу, що принципи групування зводяться до двох основних: ринкового та функціонального. Вибір у бік функціональності обумовлюється наступним чином: з однієї сторони досягається високий ступінь технічної компетенції в порівнянні зі своїми конкурентами, ефективність організації пов’язана з її великим розміром, що дозволяє розвиватися спеціалізації процесів. Акцент на функціональності дозволяє з’являтися висококласним вузьким фахівцям у своїй галузі.

Якщо в організації на перший план в якості принципів групування виходять залежності процесу та масштабу, організація повинна скористатися перевагами спеціалізації та обрати для групування принцип функціональності. З іншого боку, акцент на вузьку спеціалізацію затуляє загальний результат. Увага окремих працівників зосереджена на методах і засобах, а не на кінцевих цілях організації. Їх робота зазвичай сильніше формалізована та вимагає високої ієрархії з великим числом менеджерів для координації діяльності функціональних підрозділів. Ринковий принцип формування дозволяє вирішити дані проблеми, але при цьому послаблює спеціалізацію і переваги пов’язані з нею. Обираючи для групування ринковий принцип, організація віддає перевагу координації робочого потоку та йде свідомо на зменшення впливу таких критеріїв як процес і масштаб.

Тому, якщо зовнішнє середовище є динамічним, організаціям слід застосовувати ринковий принцип групування, якщо середовище є стабільним - функціональний принцип групування.

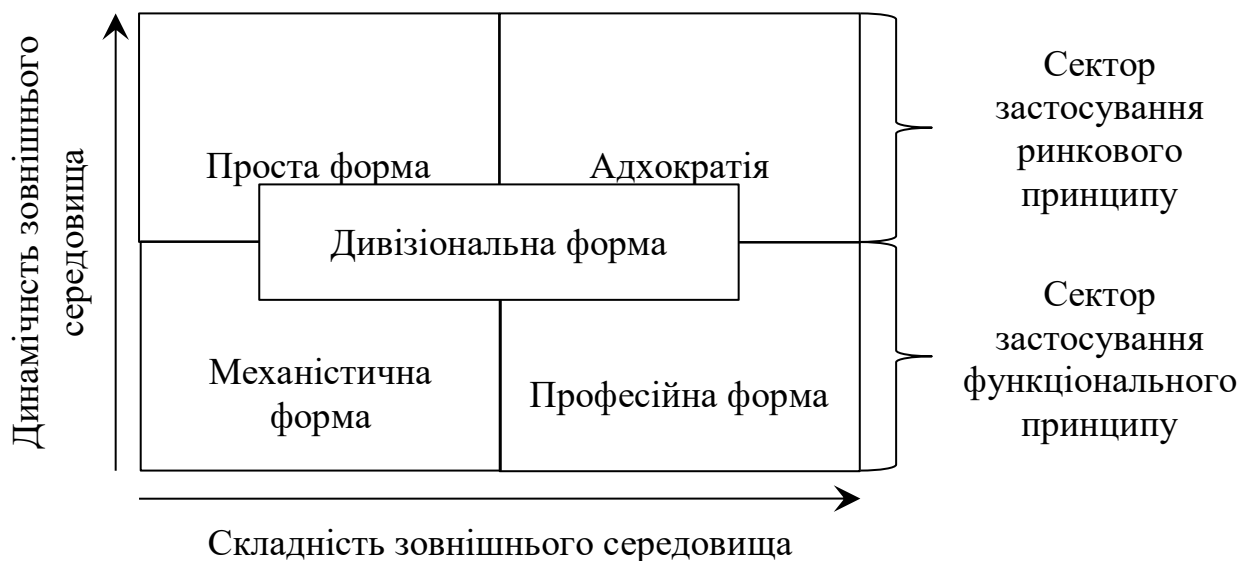


Рисунок 4.1– Відповідність принципів групування організаційних одиниць конфігурації організаційної структури

Система планування і контролю.

Ми можемо виділити два принципово різних види систем планування і контролю. До першого відноситься регулювання загальних результатів, до другого - регулювання конкретних дій. Оскільки перший зачіпає в основному моніторинг підсумкових показників після їх отримання, ми будемо називати його контролем над виконанням; другий, що стосується конкретних дій, які будуть мати місце, – плануванням дій.

Інструменти взаємодії (матричні схеми, менеджери-інтегратори, сполучні посадові позиції, спеціальні комітети), використовується в органічних структурах (працюють в динамічному середовищі).

Навчання. Сукупність професійних знань та вимог, що висуваються до певного робочого місця. Якщо вони визначені, то організація може або включити їх як критерії найму на роботу і здійснювати відбір кандидатів відповідно до цих критеріїв, або створювати програми з навчання працівників для того, щоб вони відповідали цим критеріям.

Формалізація праці. Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників у процесі їх діяльності.

Формалізація поведінки – це спосіб регламентації діяльності людини, що призводить до вертикальної диференціації праці та передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій, наприклад технологічних карт. Крім того, формалізація поведінки обумовлює і горизонтальний розподіл праці, тобто виділення найбільш простих видів діяльності, що повторюються, і розробку правил та процедур їх виконання.

Формалізація здійснюється в таких формах:

- формалізація, пов'язана зі змістом та процесом праці. На конкретному робочому місці передбачає визначення послідовності етапів робіт та їх тривалості. Прикладом є посадові інструкції;

- формалізація поведінки в організації за допомогою регламентуючих правил та процедур, що визначають поведінку в усіх можливих ситуаціях. Наприклад, службовці повинні бути на роботі в костюмі і краватці, ескіз деталі виконується на аркуші білого паперу формату А4.

Розмір організаційних одиниць. При ринковому принципі групування – відносно малі, відносно великі – при функціональному.

В основі визначення конфігурації організаційної структури лежить принцип ідентифікації, виходячи з типу децентралізації, основного координаційного механізму та домінування певної складової частини структури як основних параметрів дизайну.

До основних (чистих) конфігурацій належать: проста форма, дивізіональна, механістична бюрократія, професійна бюрократія та адхократія. Кожній конфігурації відповідає певний набір параметрів дизайну.

4.2 Основні конфігурації організаційних структур

Проста структура. Основний координаційний механізм: прямий контроль. Ключова частина організації: стратегічний апекс.

Ситуаційні фактори: молода, невелика; нерозвинена складна технічна система; можлива крайня ворожість або сильна потреба керівника у владі; не модна.

Уявіть собі фірму з торгівлі автомобілями, якою керує менеджер з яскраво вираженою індивідуальністю, тільки що створене урядове відомство, середнього розміру роздрібний магазин, корпорацію, керовану енергійним підприємцем, уряд, шкільну систему в період кризи. З одного боку, що спільного, здавалося б, може бути між цими організаціями? З іншого, – їм властивий цілий ряд загальних структурних характеристик, конфігурацію яких називають простою структурою.

Проста структура характеризується, перш за все, тим, чого в ній немає. Вона не сприймає складності. Для простих структур характерні нерозвинена (або взагалі відсутня) техноструктура, незначна чисельність допоміжного персоналу, слабо виражений поділ праці, незначна диференціація організаційних одиниць, відносно невисока управлінська ієрархія. Інструменти взаємодій використовуються в обмежених масштабах.

І головне, вона є органічною. Процес прийняття рішень також відрізняється гнучкістю; централізація влади дозволяє швидко реагувати на будь-які події в зовнішньому середовищі. Формулювання стратегії є, звичайно, прерогативою керівника. Процес має переважно інтуїтивний характер (чому особливо сприяють ситуації невизначеності).

Перш за все зовнішнє середовище простої структури є одночасно простим і динамічним. Простота зовнішнього середовища означає, що керівник організації здатний осмислити її основні характеристики та одноосібно контролювати прийняття рішень. Висока динаміка зовнішнього оточення вимагає органічної структури: якщо не можна передбачити положення організації в майбутньому, стандартизація як механізм координації повинна бути відкинута.

Найважливішим фактором, що обумовлює появу варіацій простої структури, є стадія розвитку організації. Таким чином, можна зробити висновок, що в роки становлення для більшості організацій характерною є проста структура.

Однак багато малих організацій ніколи не розлучаються з простою структурою. Для них неформальні комунікації зручні та ефективні.

Ще один варіант – кризова організація – виникає, коли крайня ворожість умов змушує організацію, незалежно від її звичайної структури, до централізації. З огляду на необхідність швидких узгоджених реакцій влада передається в руки головного керівника, що сприяє ослабленню бюрократизації.

Існують деякі складні питання, що пов'язані з простою структурою. У простій структурі рішення щодо стратегії та операцій приймаються головним керівником. Важлива перевага централізації полягає в тому, що вона гарантує стратегічну реакцію. До того ж вона забезпечує гнучкість і адаптивність стратегічної реакції, адже все залежить від однієї людини. У той же час централізація сприяє дисбалансу між стратегічними та оперативними питаннями. Проста структура – найбільш ризикована за будь-яких змін. Вона залежить від здоров'я і примх однієї людини. Один серцевий напад може буквально знищити головний координаційний механізм організації.

Механістична бюрократія. Основний координаційний механізм: стандартизація робочих процесів. Ключова частина організації – техноструктура. Ситуаційні фактори: зріла, велика; регульована, неавтоматична технічна система; зовнішній контроль; вийшла з моди.

Національне поштове відомство, охоронне агентство, сталеливарний завод, в'язниця, гігантська автомобільна компанія – у всіх цих організацій є ряд загальних структурних характеристик. Наприклад, їх діяльність має переважно одноманітний, простий, повторюваний характер; як наслідок, праця в них високого ступеня стандартизації. Подібні риси є характерними для механістичних бюрократій, добре налагоджених структур, що функціонують як комплексні керовані механізми.

Дана структура найбільше відповідає опису бюрократичної організації, яке дав Макс Вебер: стандартизовані обов'язки, кваліфікація, комунікативні канали, робочі правила, а також чітка ієрархія владних повноважень.

У механістичній бюрократії значною стандартизації піддається діяльність організації, тому вплив аналітиків простягається на всю структуру. Іншими словами, різноманітні правила та інструкції наскрізь пронизують механістичну бюрократію; формальні

комунікації переважають на всіх її рівнях; рішення приймаються відповідно до ланцюжку повноважень.

Подальшим наслідком формалізації є жорстке розділення праці на всіх рівнях механістичної бюрократії. На відміну від організації з простою структурою менеджери працюють «пліч-о-пліч» з операторами лише у виняткових випадках.

У цілому, з усіх п'яти конфігурацій саме механістична бюрократія надає найбільше значення поділу праці та диференціюванню підрозділів в усіх напрямках – вертикально, горизонтально, за лінійними / апаратними повноваженнями, функціонально, ієрархічно та за статусом.

Контроль – нав'язлива ідея механістичної бюрократії. Все вищевказане наводить на думку про те, що механістична бюрократія – це структура, «одержима» контролем.

Менталітет тотального контролю пронизує її зверху донизу.

Механістично-бюрократична діяльність здійснюється в простому та стабільному зовнішньому середовищі.

Крім того, механістична бюрократія найчастіше зустрічається в зрілих, досить великих організаціях, що виконують великі обсяги робіт, вимагають повторення та стандартизації операцій. Можливість упровадження стандартів передбачає, що ці організації існують досить тривалий час. Механістичні бюрократії зазвичай ототожнюються з регульованими технічними системами, оскільки вони програмують роботу та піддаються формалізації.

Професійна бюрократія. Основний координаційний механізм: стандартизація знань і навичок (кваліфікації). Ключова частина організації - операційне ядро.

Основні параметри дизайну: спеціальна підготовка, горизонтальна спеціалізація, вертикальна та горизонтальна децентралізація.

Ситуаційні фактори: складна структура, стабільне зовнішнє середовище; нерегламентована, ускладнена технічна система; модна.

Не раз наводились приклади того, що організація може бути бюрократичною і в відсутності централізації. Діяльність таких організацій стабільна, тому для них характерною є «зумовлена, або

прогнозована, а в кінцевому підсумку, стандартизована» поведінка. У той же час ця діяльність відрізняється складністю і, отже, повинна контролюватися безпосередньо операторами. Тому організація звертається до координаційного механізму, який передбачає одночасно стандартизацію та децентралізацію — а саме, до стандартизації знань і навичок (кваліфікації). Так утворюється структурна конфігурація, яку називають професійною бюрократією. Вона є характерною для університетів, лікарень загального профілю, навчальних закладів, державних аудиторських фірм, соціальних служб.

Адхократія. Основний координаційний механізм: взаємне узгодження.

Ключова частина організації: допоміжний персонал. Основні параметри дизайну: інструменти взаємодії, органічна структура, виборча децентралізація, горизонтальна спеціалізація, навчання, функціональне та ринкове групування одночасно.

Ситуаційні фактори: складне, динамічне зовнішнє середовище; молодість; складна та часто автоматизована технічна система (в адміністративній адхократії); модна.

Жодна з розглянутих раніше змін не здатна на складну інноваційну діяльність (якою займаються аерокосмічне агентство, авангардистська кінокомпанія, підприємство з виробництва дослідних зразків технічно складного обладнання або нафтохімічна компанія). Організація з простою структурою, безперечно, здатна впроваджувати нововведення, але відносно нескладні. Пристрій же механістичної та професійної бюрократії орієнтований на виконання завдань, а не розв'язання проблем, на вдосконалення стандартних програм, а не на розробку нових.

Складні інновації вимагають абсолютно особливої конфігурації, здатної об'єднати фахівців різних професій, що злагоджено функціонують в проектних командах.

Адхократія — найскладніша з п'яти структур, хоча порядку в ній небагато. Крім того, вона з'явилася зовсім недавно.

Адхократія – конфігурація з високоорганічною структурою та з незначною формалізацією поведінки; вузька горизонтальна спеціалізація, заснована на відповідній підготовці співробітників; тенденція до об'єднання фахівців у функціональні одиниці при

одночасній їх участі в невеликих проектних командах; використання інструментів взаємодії з метою взаємного узгодження, основного механізму координації всередині команд і між ними; виборча децентралізація всередині команд, розташованих на різних ділянках організації, включає в різній пропорції лінійних менеджерів, фахівців допоміжного персоналу та операційного ядра.

Інноваційна діяльність означає відхід від застарілих схем, а значить, в справі координації інноваційна організація не може покладатися на жодну із форм стандартизації. Іншими словами, вона повинна уникати всіляких пасток бюрократичних структур і перш за все «капканів» жорсткого поділу праці, диференціювання організаційних одиниць, надмірної формалізації поведінки та акцентування систем планування і контролю. Але головне — вона повинна залишатися гнучкою. Величезні структури демонтуються, потім збираються в нові форми та знову демонтуються. Відділи та підрозділи виникають несподівано тільки потім, щоб зникнути в наступних реорганізаціях. Наприклад, структура Центру пілотованих польотів NASA (найвідоміша американська адхократія 1960-х рр.) за перші вісім років існування змінювалася 17 разів.

Коли менеджера однієї з фірм з адхократичною структурою спитали про органіграму, той відповів: «(Нам) не хотілося б надавати свою організаційну схему, так як вона видозмінюється так швидко, що посилатися на неї марно».

З будь-яких змін саме адхократія демонструє найменшу «повагу» до класичних принципів менеджменту і перш за все до єдиноначальності. Не має особливого значення й система регламентування. Інформаційні процеси та процеси прийняття рішень протікають неформально та гнучко, що потрібно для ефективного створення інновацій. Крім того, це передбачає переривання в разі необхідності ланцюжка владних повноважень.

Адхократія повинна залучати та наділяти повноваженнями експертів — людей, які набули знання та вміння завдяки фаховій освіті та підготовці. Але на відміну від професійної бюрократії, для досягнення координації адхократія не може спиратися на стандартизовані навички своїх фахівців, оскільки стандартизація не сприяє інноваціям. Швидше, вона повинна використовувати наявні знання та досвід в якості бази для створення нових знань та умінь.

Адхократія використовує матричну структуру та одночасно функціональні та ринкові принципи групування.

Тому в адхократії безліч менеджерів: функціональних, відповідальних за інтеграцію, керівників проектів. Спираючись на висококваліфікованих експертів, адхократія – слідом за професійною бюрократією – децентралізована, але специфічним чином.

В адхократії фахівці розподілені по всій структурі: їх особливо багато серед допоміжного персоналу та менеджменту, але чимало й в операційному ядрі. Децентралізація в умовах адхократії відповідає визначенню селективної, як горизонтальної так і вертикальної децентралізації. Право приймати рішення розподілено між менеджерами та неменеджерами всіх рівнів ієрархії відповідно до вимог вирішення конкретного завдання. В адхократії ніхто не монополізує владу на інновації.

Дивізійна форма. Основний координаційний механізм: стандартизація випуску. Ключова частина організації – серединна лінія.

Основні параметри дизайну: ринкове групування, система контролю над виконанням, обмежена вертикальна децентралізація. Ситуаційні фактори: диверсифіковані ринки (зокрема, товарів і послуг); зріла, велика організація; владні потреби менеджерів середньої ланки; модна. Дивізійна форма являє собою не стільки інтегроване ціле, скільки набір об'єднаних центральною адміністративною структурою напіваавтономних «організмів». Зазвичай їх називають підрозділами (дивізіонами), а центральну адміністрацію – штаб-квартирою.

Дивізійна форма відрізняється від інших чотирьох конфігурацій в одному важливому відношенні. Вона не є завершеною, закінченою від початку до кінця, від стратегічної вершини до операційного ядра структурою, але якби накладається на інші зверху. Тобто кожен її підрозділ має власну структуру.

Принципово важливо, що дивізійна форма використовує у верхній частині серединної лінії ринковий принцип групування організаційних одиниць. Підрозділи створюються відповідно до обслуговування ринків та наділяються усіма необхідними операційними функціями.

Але необхідна для дивізійної форми децентралізація суттєво обмежена та часто зводиться до делегування повноважень декількох вищих менеджерів центру трохи більше численним керівникам підрозділів. Іншими словами, дивізійна форма передбачає децентралізацію паралельного, обмеженого вертикального типу. Штаб-квартира надає дивізіонам майже повну свободу в прийнятті рішень, контролюючи лише результати їх діяльності. Таким чином, основний координаційний механізм в дивізійній формі – це стандартизація випуску, а ключовий проектний параметр – система контролю над виконанням.

Але найкраще дивізійна форма «зростається» з механістично-бюрократичними структурами в своїх підрозділах, а крім того, підштовхує їх, незалежно від їх природної схильності, до форми механістичної бюрократії.

Пояснення цієї важливої особливості криється в ключовій для функціонування дивізійної структури стандартизації випуску. Єдина можливість утримати в руках штаб-квартири контроль і одночасно захистити автономію підрозділів – моніторинг одержуваних підрозділами результатів діяльності.

Отже, відповідність конфігурацій оргструктур типам зовнішнього середовища діяльності організацій здійснюється шляхом зіставлення типу зовнішнього середовища та існуючої конфігурації оргструктури (складному та динамічному середовищу найбільше відповідає адхократична форма, складному та стабільному – професійна бюрократія, простому та динамічному – проста форма, простому та стабільному – механістична бюрократія; якщо зовнішнє середовище прагне до середньої міри складності та динамічності, рекомендується застосовувати дивізійну форму). За необхідністю, якщо одна з основних характеристик зовнішнього середовища має усереднене значення (складність або динамічність характеризується рівнем впливу середнього ступеня), розглядається використання гібридних форм зазначених вище конфігурацій. В цьому випадку утворюються прості гібридні форми (рис. 4.1,4.2).

Прості гібридні форми – це форми, в яких комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій використовуються на всіх рівнях підприємства.

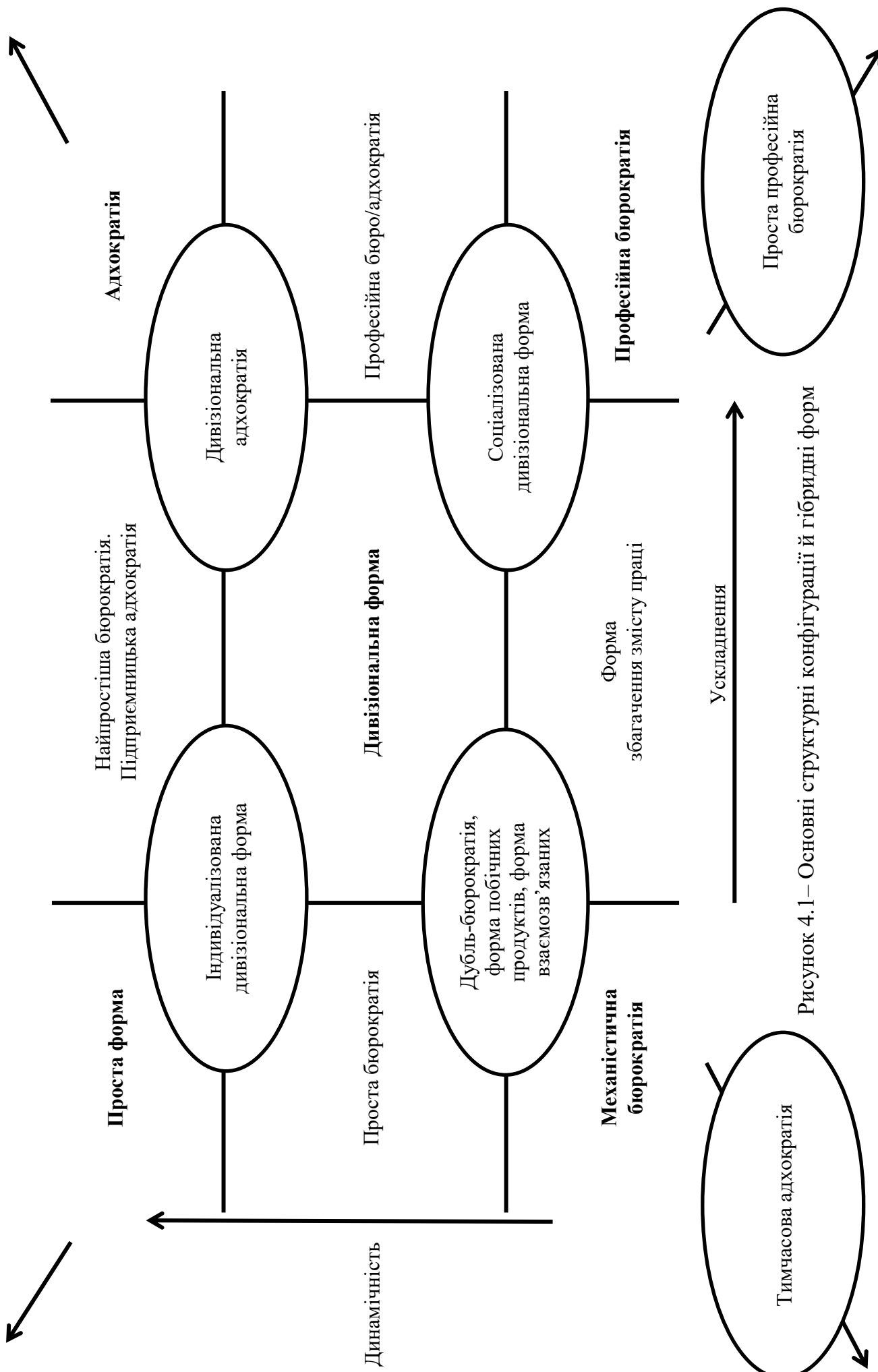
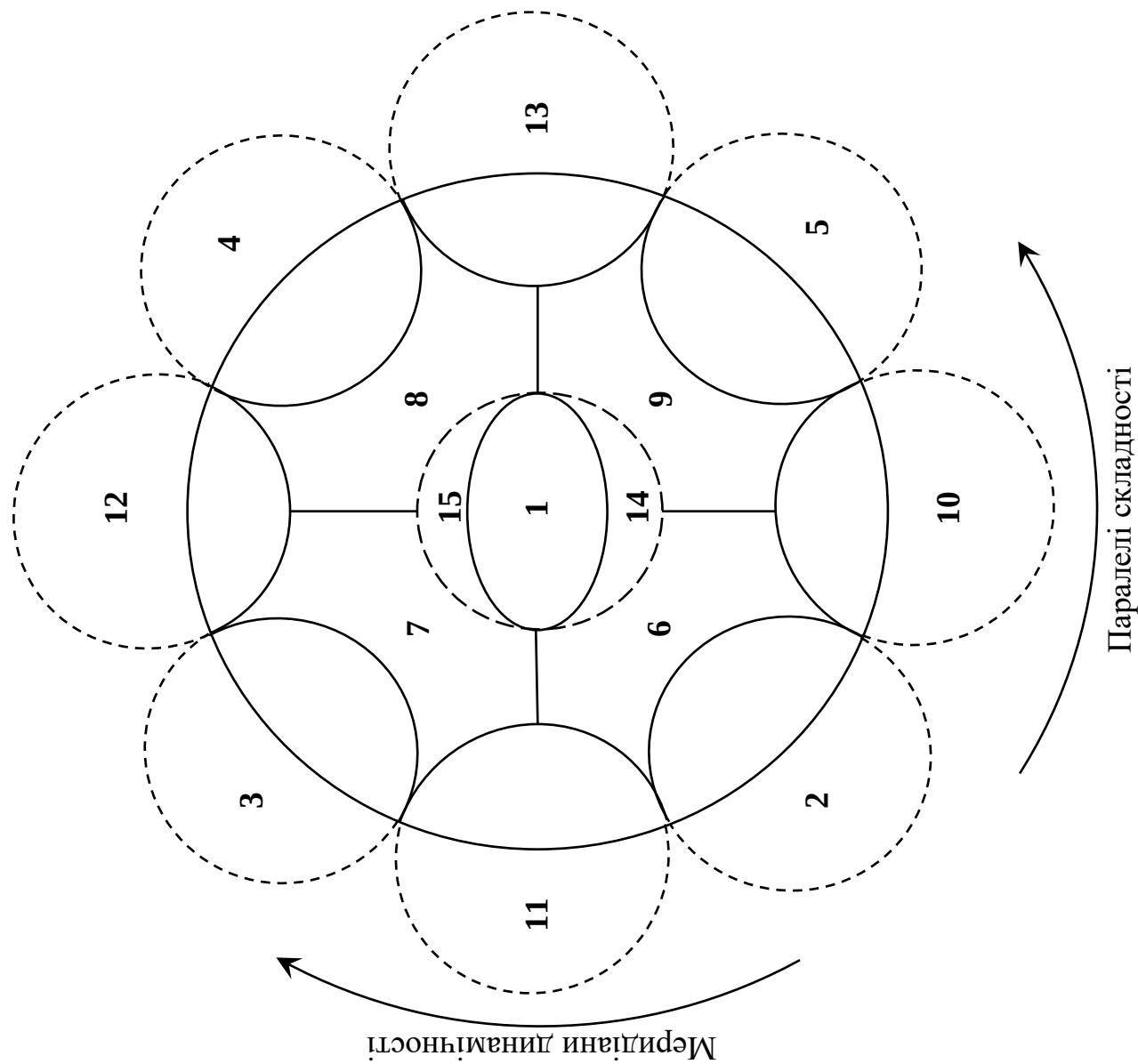


Рисунок 4.1— Основні структурні конфігурації й гібридні форм



Структурні форми:

- 1 – дивізіональна форма;
- 2 – механістична бюрократія;
- 3 – проста форма;
- 4 – адхократія;
- 5 – професійна бюрократія;
- 6 – дубль-бюрократія, форма побічних продуктів, форма взаємозв'язаних продуктів;
- 7 – індивідуалізована дивізіональна форма;
- 8 – дивізіональна адхократія;
- 9 – соціалізована дивізіональна форма;
- 10 – форма збагачення змісту праці;
- 11 – проста бюрократія;
- 12 – найпростіша бюрократія, підприємницька адхократія;
- 13 – професійна бюро/адхократія;
- 14 – проста професійна бюрократія;
- 15 – тимчасова адхократія.

Число рішень $A = n \cdot (n-1) / 2$

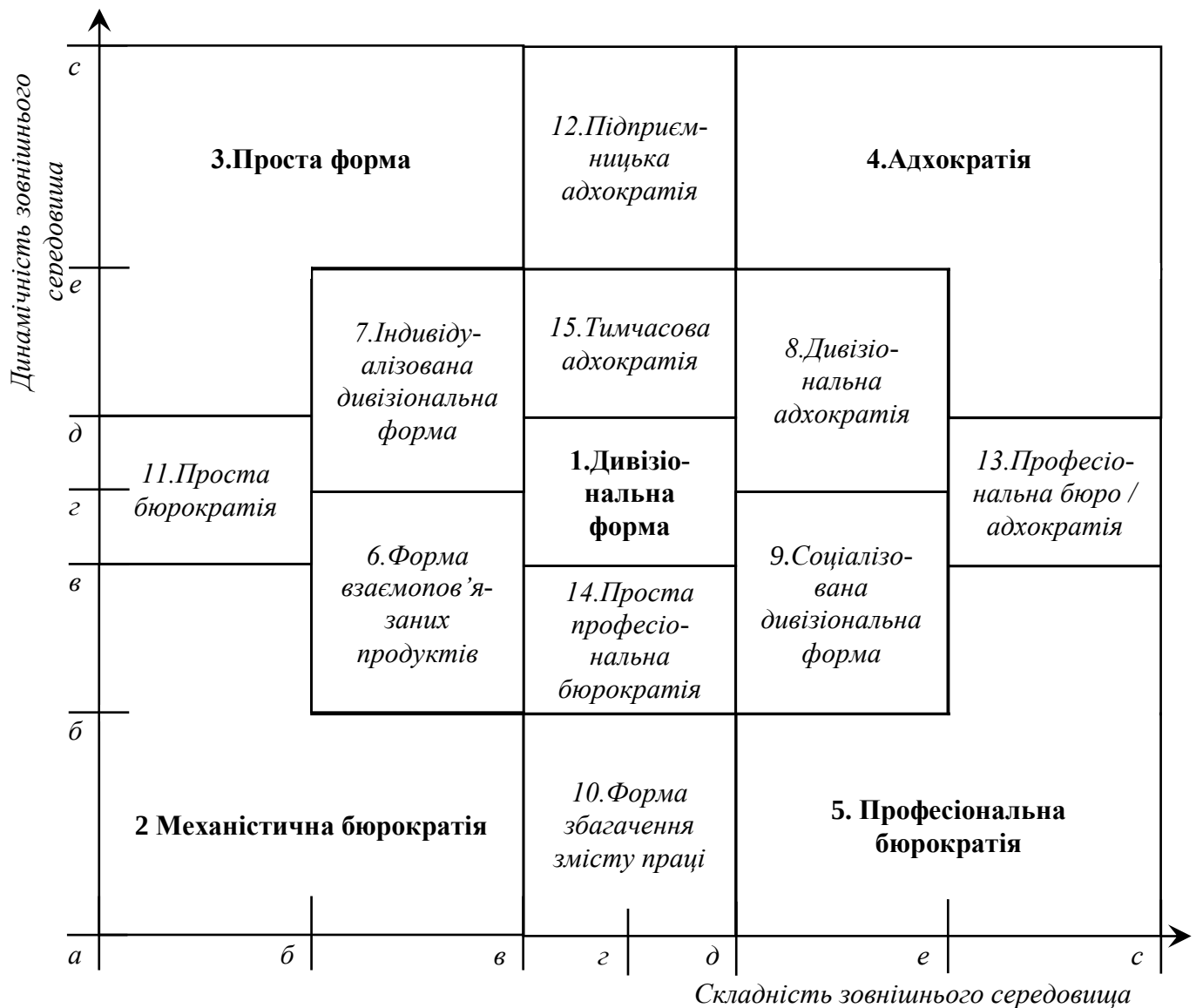
Рисунок 4.2 – Просторове зображення сфери конфігурацій оргструктур

Гібридні конфігурації організаційних структур можуть бути утворені між п'ятьма типами основних (чистих) форм: професійної, дивізійної, механістичної, простої та адхократичної форм.

До стійких простих гібридних конфігурацій відносяться: форма взаємопов'язаних продуктів (гібрид механістичної і дивізійної конфігурацій оргструктур); індивідуалізована дивізійна форма (гібрид дивізійної та простої конфігурацій); дивізійна адхократія (гібрид дивізійної форми та адхократії); соціалізована дивізійна форма (гібрид дивізійної та професійної структур); форма збагачення змісту праці (гібрид механістичної і професійної конфігурацій); проста бюрократія (гібрид простий і механістичної конфігурацій); підприємницька адхократія (гібрид простої та адхократичної форм); професійна бюро / адхократія (гібрид адхократії та професійної конфігурації); проста професійна бюрократія (гібрид простої та професійної форм); тимчасова адхократія (гібрид механістичної конфігурації та адхократії). Отже, загальне число «чистих» і стійких простих гібридних форм відповідає п'ятнадцяти конфігураціям (рис. 4.3, 4.4).

У випадку трансформації організації в дубль-бюрократію (гібридна форма між механістичною бюрократією та дивізійною конфігураціями), стандартизація робочих є основним координаційним механізмом (замість стандартизації випуску товарів чи послуг), децентралізація — обмеженою вертикальною і горизонтальною селективного типу (замість паралельного типу) і не керівники серединної лінії, а представники техноструктури домінують в цій складній та зрілій організації.

Особливістю успішного трансформаційного переходу від механістичної до дивізійної форми є факт проходження стадії конфігурації побічних продуктів і / або взаємопов'язаних виробництв. Доречно відзначити, що гібридна конфігурація – форма взаємопов'язаних виробництв (неповна дивізіоналізація) є, на думку аналітиків, більш стійкою конфігурацією, ніж «чиста» дивізійна форма. Основна небезпека вказаної трансформації полягає в тому, що при недотриманні умов дизайну структури можуть утворитися не тільки гібридні форми побічних або взаємопов'язаних продуктів, але й зазначена вище форма, а саме



а – мінімальний рівень впливу зовнішнього середовища, б – низький рівень, в – відносно низький рівень, г - середній рівень, д- відносно високий рівень, е- високий рівень, с - максимальний

Рисунок 4.3 – Основні та прості гібридні конфігурації організаційних структур у системі координат – складність і динамічність зовнішнього середовища

дубль-бюрократія. Слід також акцентувати увагу, що небезпека утворення дубль-бюрократії існує на кожній стадії трансформації з механістичної форми в дивізійну (рис. 4.4).

Дубль-бюрократія не може ефективно функціонувати в динамічному та складному зовнішньому середовищі, тому що не будучи адаптивною, вона не в змозі реагувати своєчасно на зміни, що відбуваються в її оточенні.

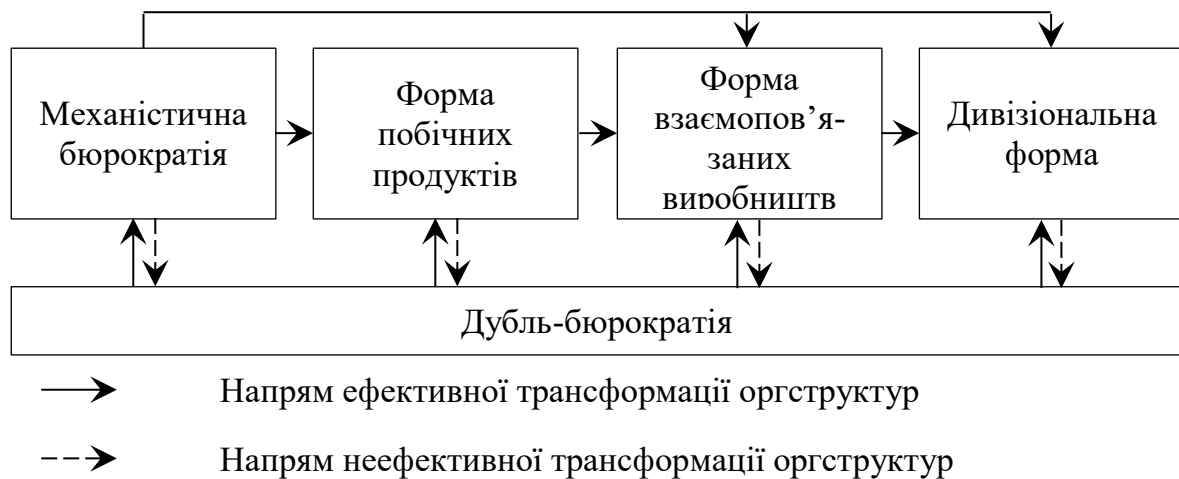


Рисунок 4.4 – Напрями трансформаційних переходів від механістичної бюрократії до дивізіональної форми

Крім простих гібридних форм існують і диференціальні гібридні форми.

Диференціальні гібридні форми - це форми, в яких комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій використовуються в різних складових частинах підприємства.

Диференціальних гібридних форм, на відміну від простих, може бути утворено безліч, так як комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій (двох і більше) використовуються в різних складових частинах організації.

При цьому також можливі випадки, коли одна або кілька складових частин підприємства (стратегічний апекс, серединна лінія, техноструктура, допоміжний персонал, операційне ядро), в свою чергу, є комбінаціями параметрів дизайну різних конфігурацій.

Наприклад, одна частина операційного ядра будівельної підрядної організації може бути структурована як механістична бюрократія, друга – як адхократія (рис. 4.6).

Крім того, відповідно до основної трансформаційної теореми, зміна реально існуючої системи має свої межі, досягаючи яких, система інвертує напрям свого розвитку, щоб уникнути руйнування. З розглянутого вище слід зробити певні твердження:

1. Об'єднання усіх видів структур можна представити у вигляді сфери, трансформаційний рух в якій здійснюється за

допомогою конфліктних ситуацій, які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

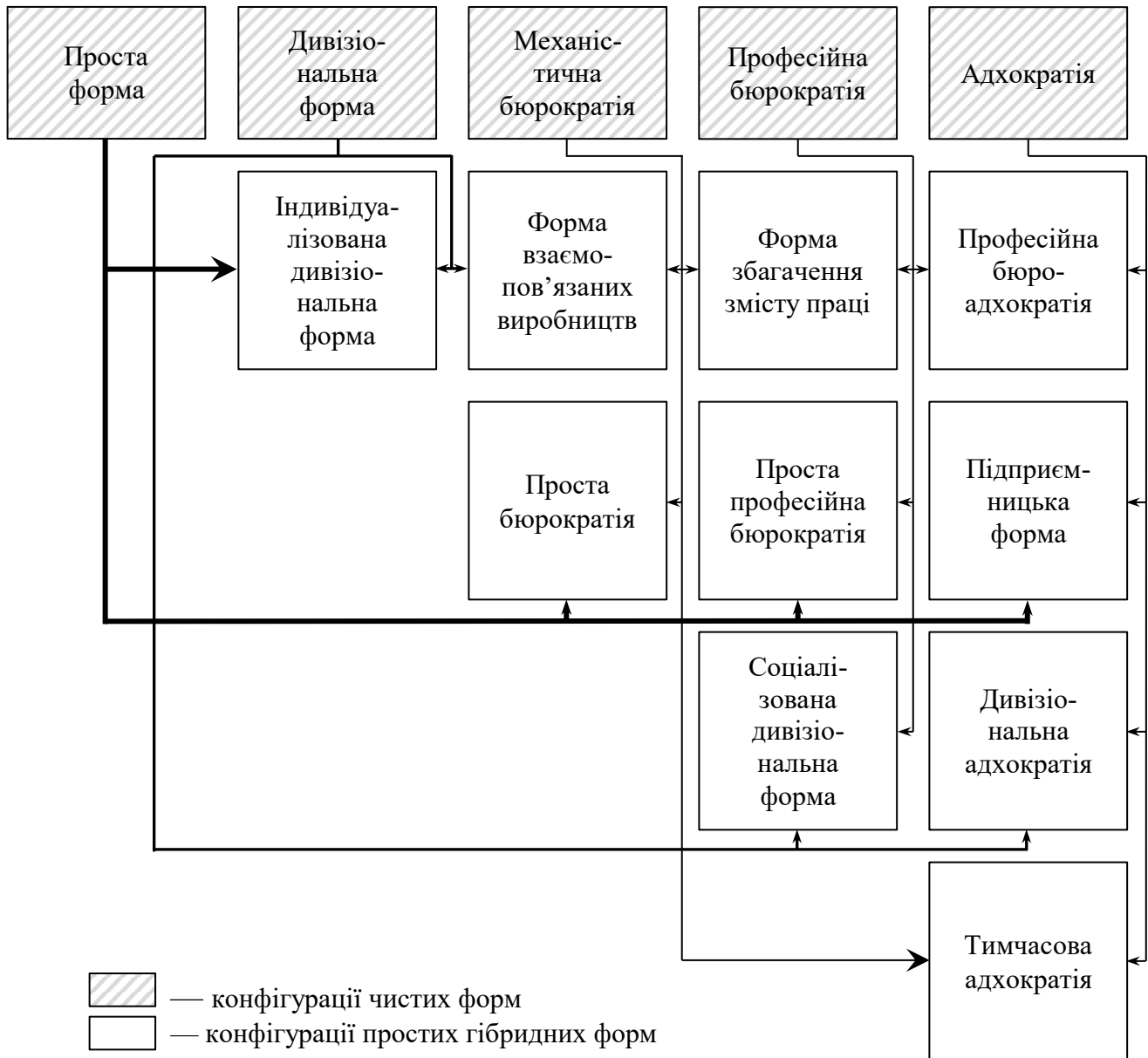


Рисунок 4.5 – Конфігурації організаційних структур (авторське розроблення)

2. Вибір структурних конфігурацій суворо обмежений факторами зовнішнього середовища.

Система (конфігурація) може розвиватися до певної межі, далі відбувається інвертування напрямку розвитку в одному з 4-х напрямів, які визначаються за формулою:

$$A = 2^n, n = 2, \quad (4.1)$$

де n - фактори складності й динамічності зовнішнього середовища.

Нижче надані приклади чистих та простих гібридних конфігурацій організаційних структур (рис. 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14).

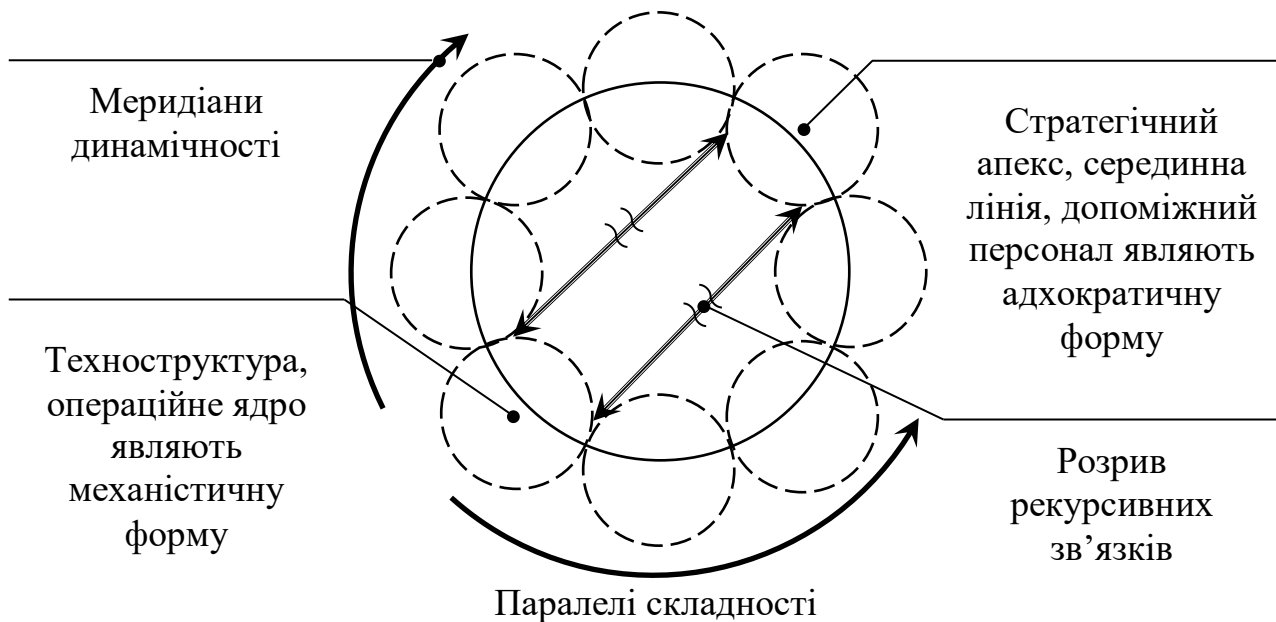


Рисунок 4.6 – Приклад диференціальної гібридної форми

Якщо необхідність утворення простих гібридних форм не викликає сумнівів, особливо у разі функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, де його основні характеристики (складність та динамічність) мають усереднене значення, виникає все ж таки питання, за яких умов доцільно трансформувати структуру підприємства на диференціальну гібридну форму?

Для отримання відповіді необхідно, на наш погляд, слід акцентувати увагу на такому.

1. Відомо, що дивізіоналізація структур є реакцією на диверсифікацію. Вірним є також і зворотне твердження, а саме, диверсифікація сприяє подальшій дивізіоналізації.

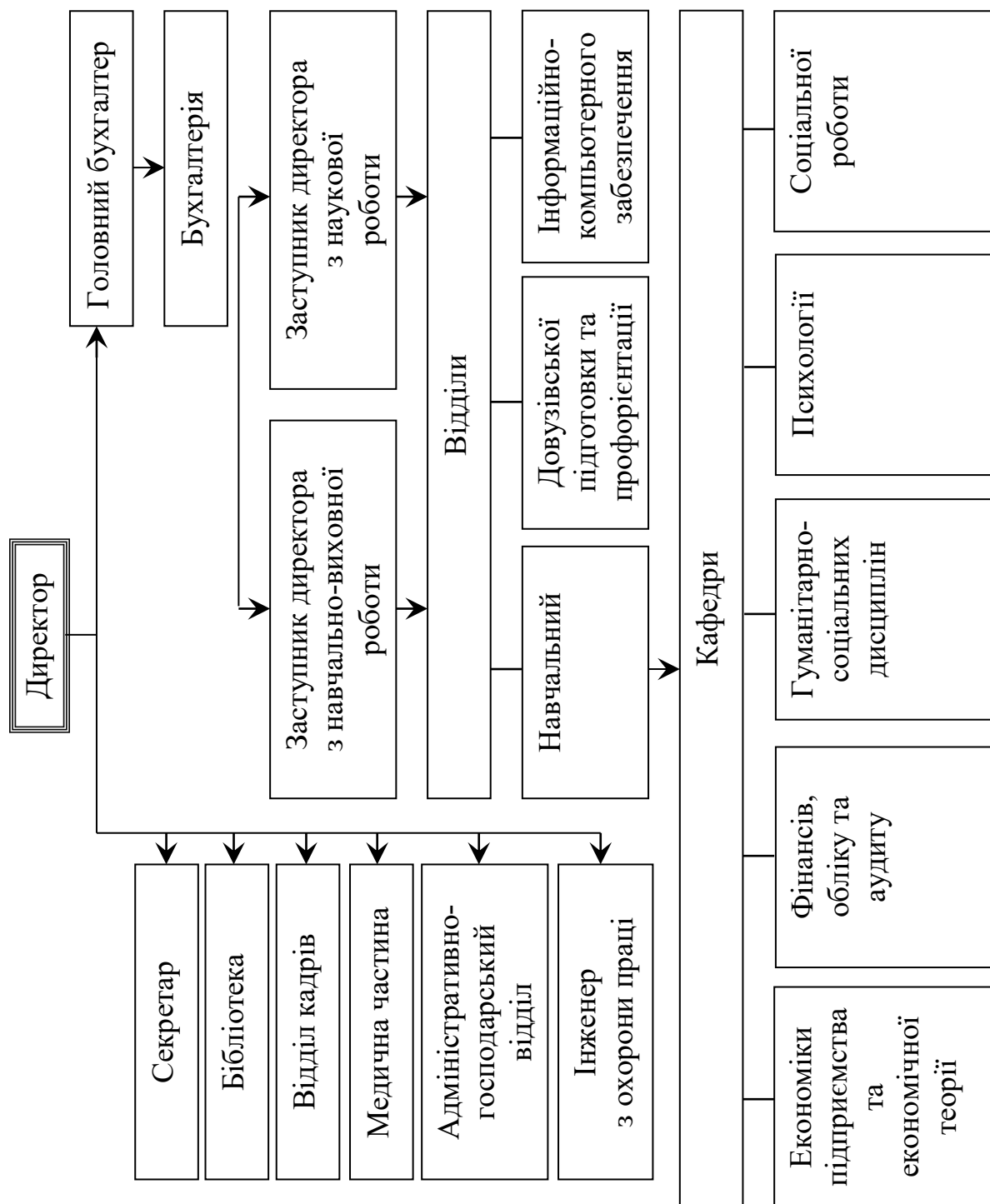


Рисунок 4.7 – Професійна конфігурація організаційної структури на прикладі інституту у складі університету

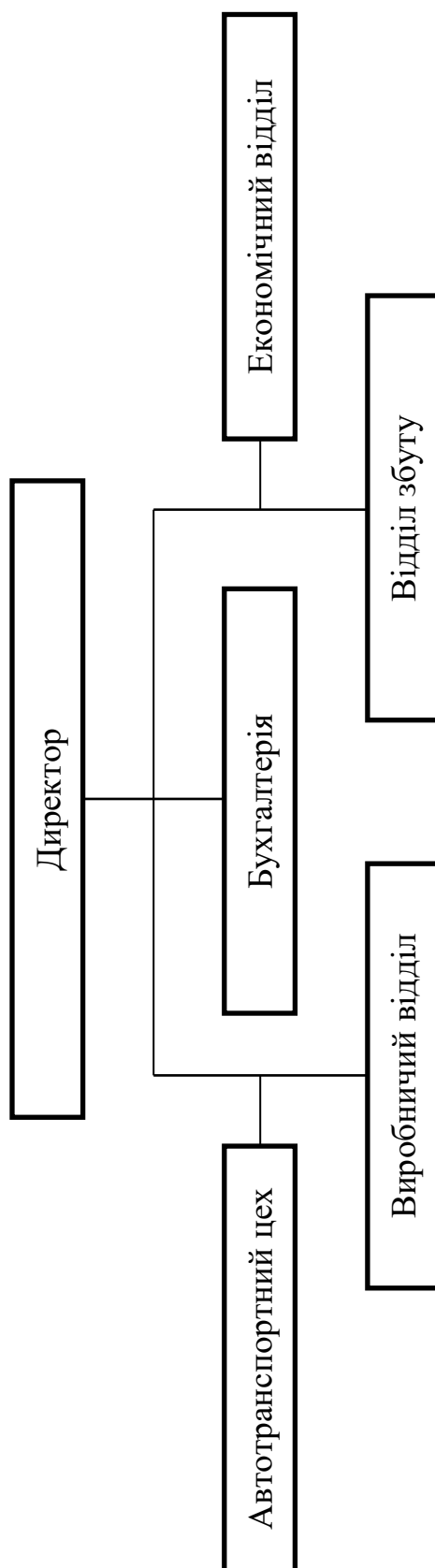


Рисунок 4.8— Проста конфігурація організаційної структури на прикладі підприємства, що здійснює виробництво штучного мармуру

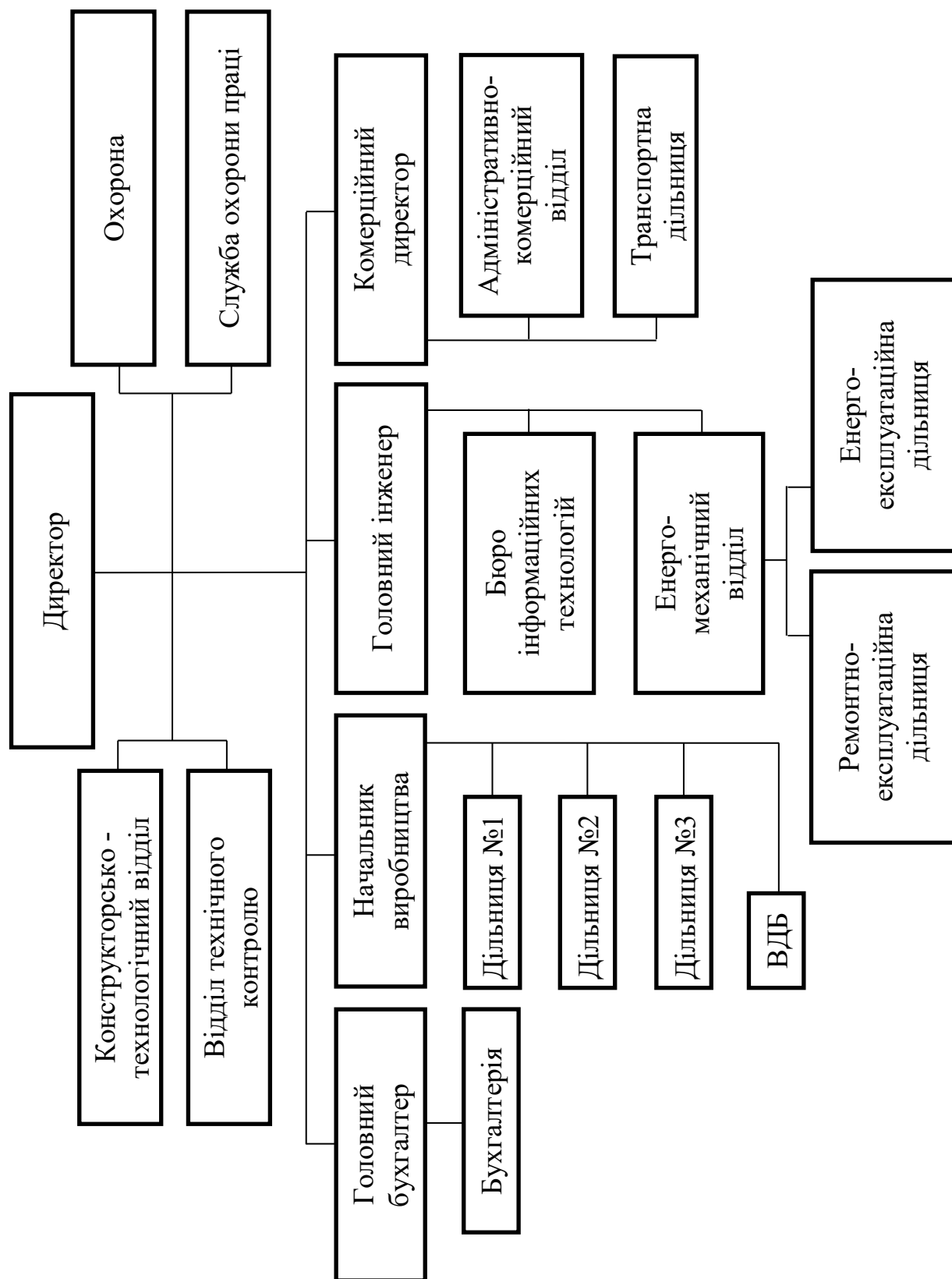


Рисунок 4.9 – Механістична конфігурація оргструктури на прикладі машинобудівельного підприємства

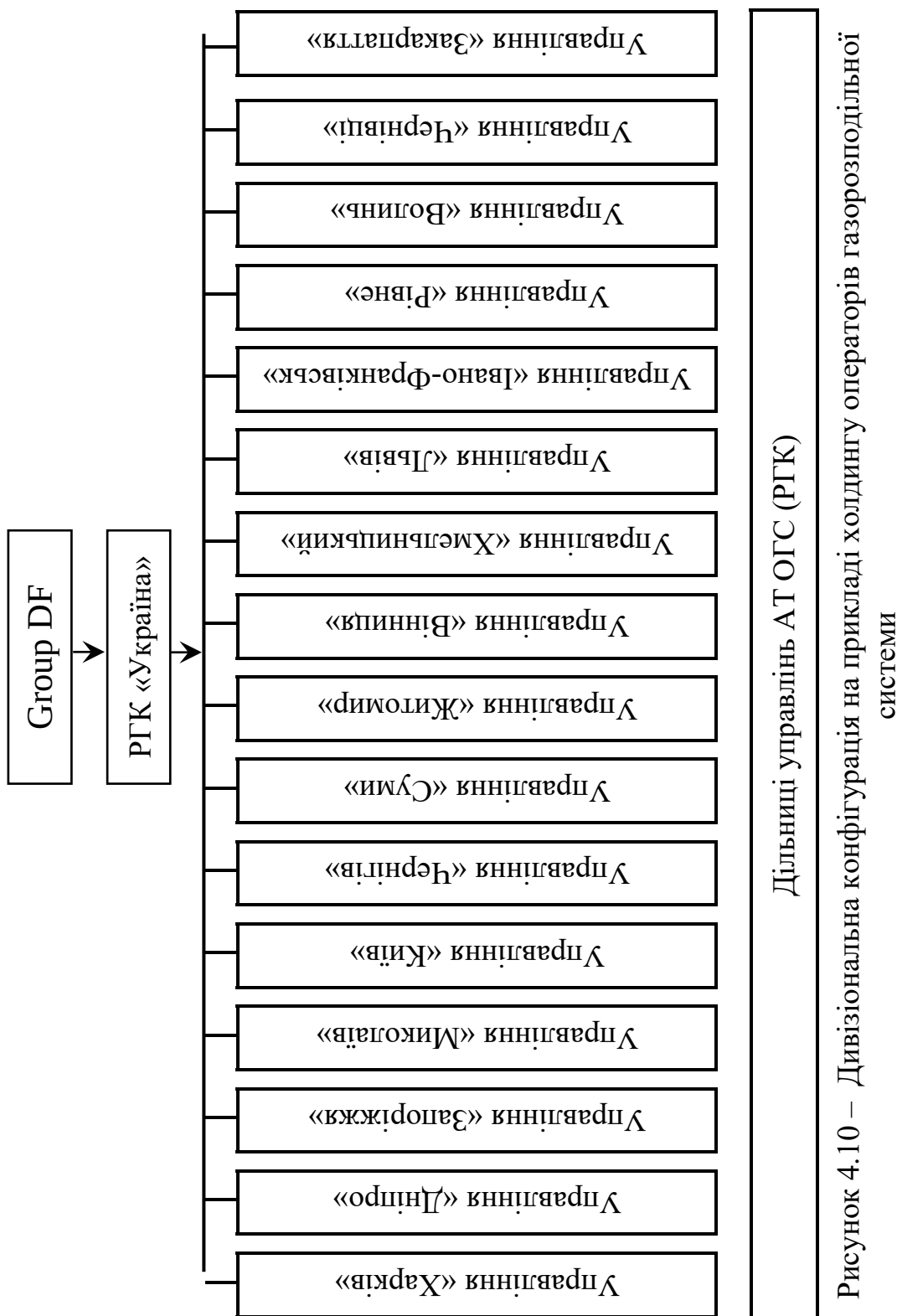


Рисунок 4.10 – Дивізіональна конфігурація на прикладі холдингу операторів газорозподільної системи

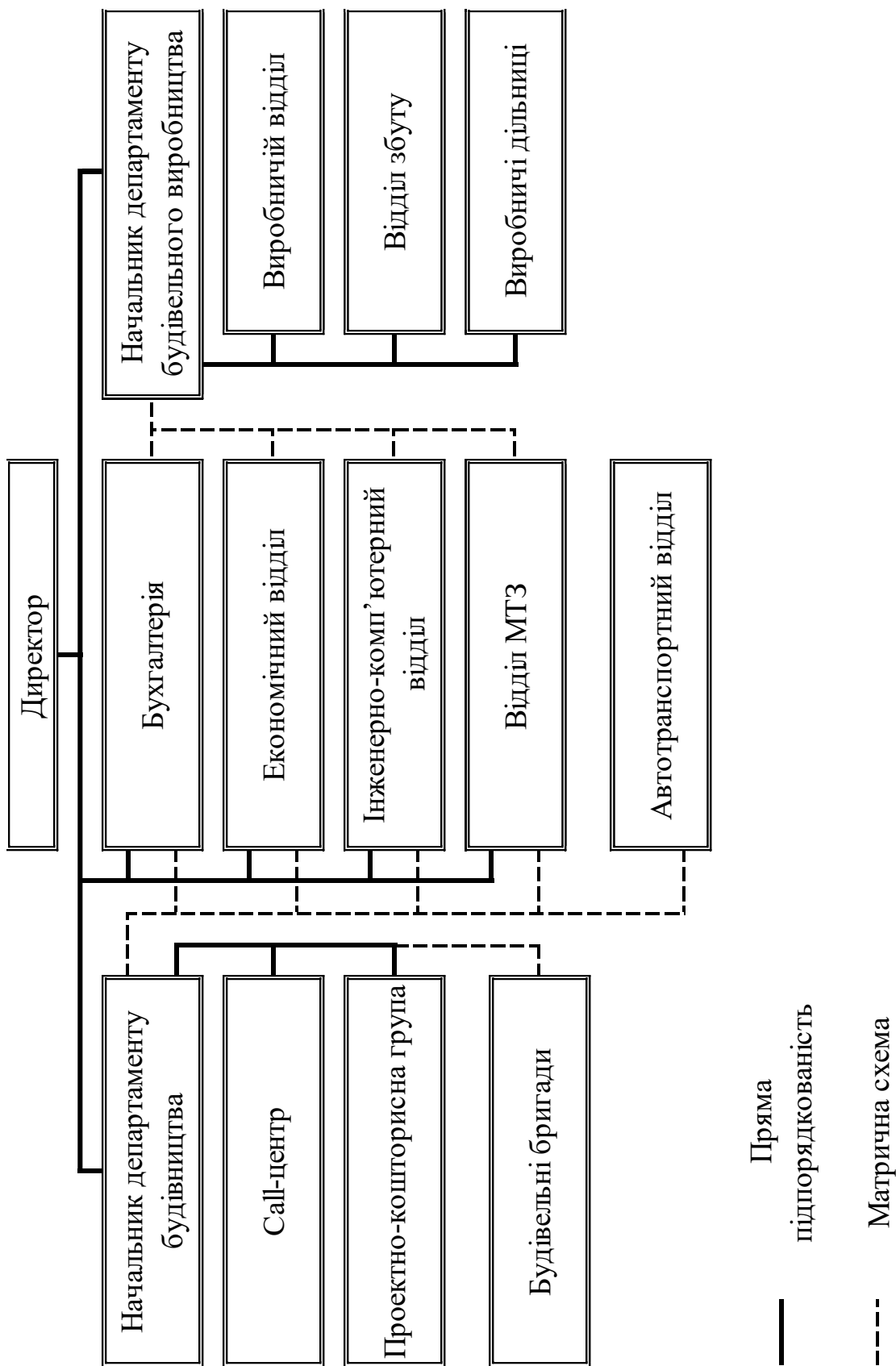
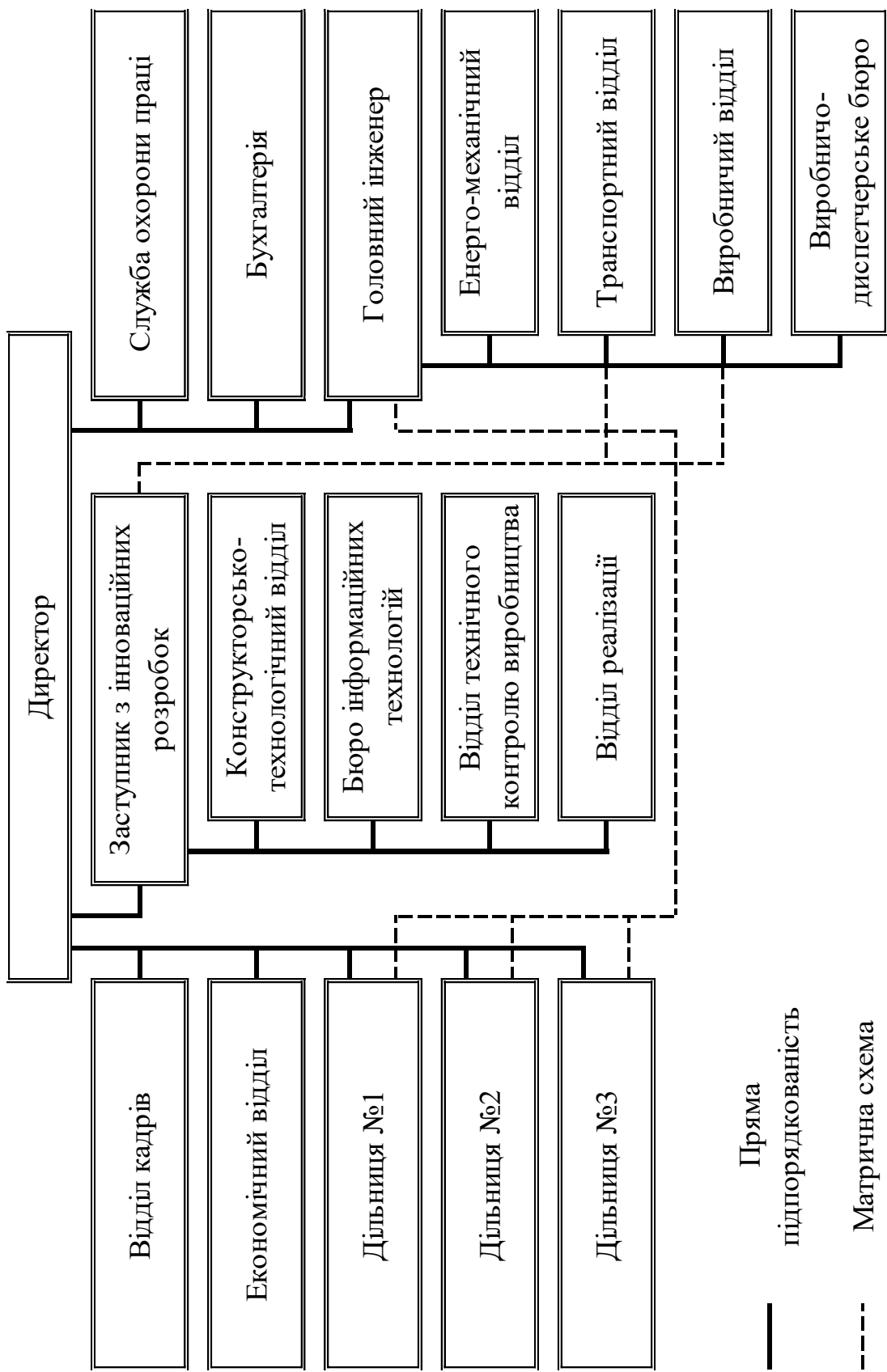


Рисунок 4.1.1 – Дивізіональна адхократія на прикладі будівельного підприємства



————— Прямая
 підпорядкованість
 - - - - - Матрична схема

Рисунок 4. 12 – Тимчасова адхократія на прикладі машинобудівельного заводу

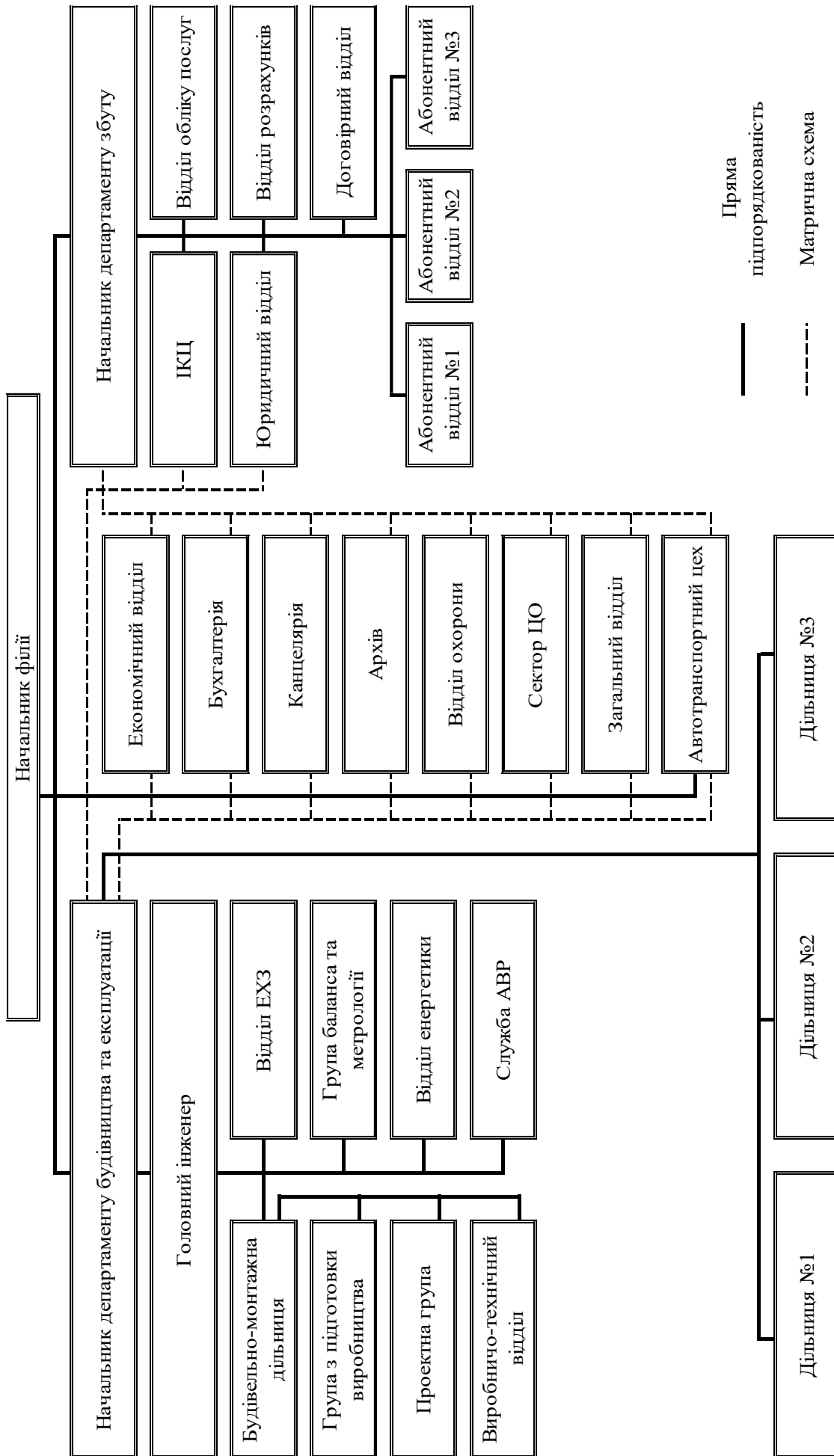


Рисунок 4.13 – Форма взаємопов’язаних послуг на прикладі філії газорозподільного підприємства

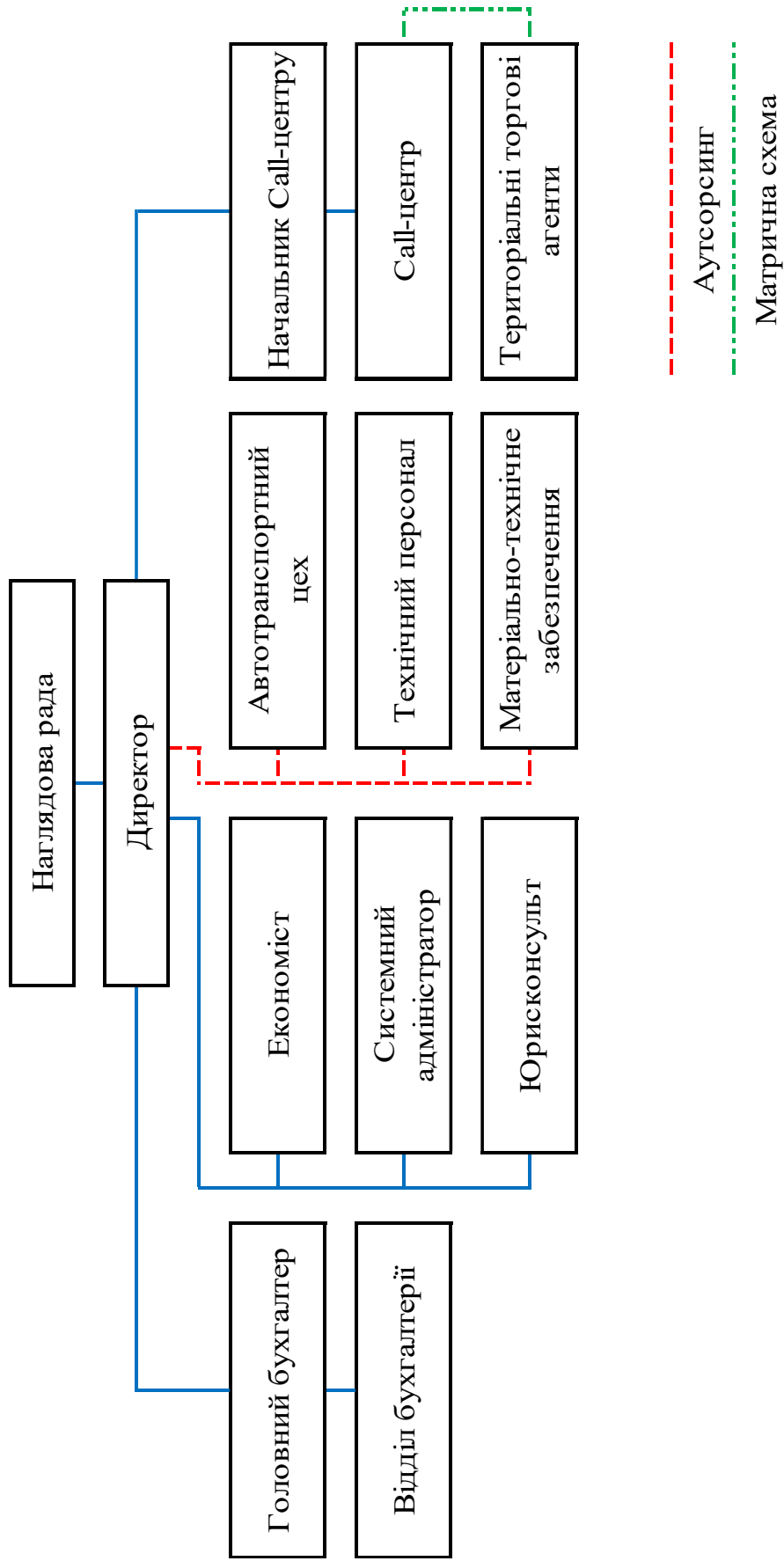


Рисунок 4.14 – Адхократія на прикладі керуючої компанії багатоквартирних будинків

2. Дивізіональні форми успішно існують у зовнішньому середовищі, яке характеризується середнім рівнем складності та стабільності, адхократичні – існують та розвиваються у досить складному та динамічному зовнішньому оточенні.

3. Складність середовища схиляє структуру організації до децентралізації, динамічність – до її органічності. Групування, при цьому, є основним засобом, завдяки якому відбувається координація діяльності організації шляхом визначення посадових позицій, які згодом утворюють організаційні одиниці.

4. Конфігурація може трансформуватися в адхократичну форму (або просту чи диференціальну гібридну форму), зіткнувшись із високою складністю та динамічністю (як основними характеристиками) зовнішнього середовища.

6. Диференціальні гібридні форми характеризуються вертикальною та горизонтальною децентралізацією селективного виду (обмеженою і необмеженою).

7. У разі високого ступеня вертикальної та горизонтальної децентралізації можуть утворюватися професійні та адхократичні структури паралельного та селективного виду.

Узагальнюючи сказане вище слід зазначити, що у разі природного укрупнення структур, диверсифікації (внутрішньогалузевої чи міжгалузевої) і можливої подальшої дивізіоналізації, підприємства зіштовхуються з різними рівнями складності і динамічності зовнішнього середовища, що свідчить про існування підприємства одночасно в кількох її типах (диференціальне) зовнішнє середовище підприємства).

Диференціальне зовнішнє середовище підприємства – сукупність факторів, що впливають на організацію ззовні, при цьому значення рівнів впливу одних і тих самих факторів на різні підрозділи (складові частини) єдиного підприємства мають певні відмінності.

Слід також поставити акцент на тому, що в умовах диференціального зовнішнього середовища працюють багато комерційних структур, до яких можна віднести промислові комплекси, енергопостачальні та енергорозподільчі підприємства, які за фактом є холдингами, незважаючи на те, що позиціонують себе як консалтингові структури. У зазначених випадках, у разі

забезпечення раціонального функціонування організацій, застосування диференціальних структурних форм є повністю виправданим.

Селективність горизонтальної та вертикальної децентралізації, взаємне узгодження як основний координаційний механізм, ринковий принцип групування організаційних одиниць та інші параметри дизайну дають можливість адхократичним структурам та їх простим гібридним формам успішно переходити до диференціальних гібридних форм, для яких одночасне існування у різних типах зовнішнього середовища є комфортом.

Слід також наголосити на тому, що для успішних, у тому числі досить великих компаній, де мають місце процеси, пов'язані з оновленням підприємства як стадією його життєвого циклу, диверсифікація є одним з основних напрямків розвитку, як на існуючому ринку товарів та послуг, так і у разі проникнення на нові ринки.

Підтвердженням цього висновку служить таке. Відомо, що існує логічний зв'язок між скороченням витрат та підвищенням корисності блага, виражений у створенні «інновації цінності». Відзначено, що зв'язок між скороченням витрат підприємства та підвищенням корисності блага є наслідком одночасного досягнення диференціації та зниження витрат за рахунок послаблення впливу факторів зовнішнього середовища.

Інновація цінності дає можливість створити максимально вільний від конкуренції ринковий простір, при цьому руйнується компроміс цінність витрати. Враховуючи сказане вище, не вимагає додаткових доказів висновок, що у разі створенні інновації цінності практично неможливо не торкнутися диверсифікаційних і дивізіоналізаційних процесів.

Ці твердження стосуються підприємств, незалежно від того, де б вони не розташовувалися, якими б техносистемами не мали, як довго б не знаходилися на ринку, яких би розмірів не мали, оскільки своєчасна трансформація підприємства або його структурних підрозділів у разі невідповідності організаційної структури компанії впливу факторів зовнішнього середовища – основа вирішення питання виживання підприємства та його подальшого розвитку.

Отже, використання диференціальних гібридних конфігурацій, які рекомендується застосовувати підприємствам усіх організаційно-правових форм господарювання у разі їх функціонування у диференціальному зовнішньому середовищі, є обґрунтованим та актуальним.

4.3 Парадокс контролю в організаціях

Відомо, що парадокс – це твердження або судження чи ситуація, що нібито суперечить здоровому глузду, але у разі більш глибокого розгляду може містити приховану істину чи логічну послідовність, призводячи до взаємовиключних висновків.

Також відомо, що людина здавна прагне контролювати світ довкола себе. Контроль асоціюється з безпекою, стабільністю та передбачуваністю: планується майбутнє, встановлюються правила, вибудовуються системи. Однак саме тут виникає парадокс: чим більше людина намагається все контролювати, тим частіше втрачається відчуття свободи, спокою і навіть реального впливу на події.

Парадокс контролю полягає в тому, що надмірне прагнення керувати кожною дрібницею не зменшує хаос, а навпаки – посилює його. Людина не здатна передбачити всі обставини: життя складається з випадковостей, дій інших людей і непередбачуваних змін. Коли ми ігноруємо цю реальність, контроль перетворюється з інструмента на тягар. Ми починаємо боятися помилок, втрат і будь-яких відхилень від плану.

Особливо яскраво парадокс контролю проявляється у міжособистісних стосунках. Здається, що, контролюючи близьких – їхні рішення, поведінку чи вибір, – ми захищаємо їх або себе. Насправді ж такий контроль руйнує довіру, викликає опір і віддаляє людей. Прагнення повністю керувати іншими часто призводить до втрати того, заради чого цей контроль і встановлювався, – гармонійних стосунків.

У внутрішньому житті людини цей парадокс теж має глибокий вплив. Нам хочеться контролювати власні емоції, думки, страхи. Але чим більше ми намагаємося придушити тривогу чи сум, тим сильніше вони повертаються. Загальновідомою є думка, що

прийняття емоцій, а не жорсткий контроль над ними, допомагає краще з ними впоратися. Таким чином, відмова від тотального контролю часто дає більше внутрішньої рівноваги.

Водночас парадокс контролю не означає, що від контролю слід відмовитися повністю. Поміркований, усвідомлений контроль є необхідним для організації життя, досягнення цілей і відповідальності за власні дії. Тому, існує ключова різниця – між контролем як підтримкою і контролем як ілюзією всемогутності. Перший ґрунтується на гнучкості та прийнятті змін, другий – на страху втратити владу над обставинами.

Чи так це працює в організації? Відомо, що контроль є однією з ключових функцій управління на підприємстві. Він забезпечує дотримання стандартів, ефективне використання обмежених та необмежених ресурсів, досягнення поставлених цілей. Проте надмірний або неправильно організований контроль може мати зворотний ефект. Отже проблема існує саме в тому, що контроль як інструмент, покликаний підвищувати ефективність функціонування організації, іноді знижує її.

В організаціях великого та середнього бізнесу функціонують менеджери, як правило середньої ланки, основним полем діяльності яких є саме контроль з метою наведення порядку в організації. Менеджер вищої ланки у контрольованому з його точки зору безладу очікує, що підпорядковані йому співробітники можуть працювати в системі контрольованого порядку. Але, проблема в тому, що менеджери відчують тиск середовища, а так званий порядок зверху лише погіршує ситуацію.

Крім того, діяльність будь-якого підприємства пов'язана з необхідністю справлятися з безладом зовнішнього оточення перед обличчям необхідності навести порядок у середині. Додаємо до цього вимоги керівництва (інколи зайві), ієрархічний ланцюг менеджерів середньої та технічної ланок і також отримуємо парадокс контролю.

З одного боку, контроль необхідний для стабільної роботи підприємства. Він дозволяє керівництву відстежувати результати діяльності, виявляти помилки, запобігати зловживанням і мінімізувати ризики. Без контролю організація може втратити керованість, що призводить до хаосу, фінансових втрат і зниження

якості продукції або послуг. У цьому контексті контроль виступає гарантом порядку та дисципліни.

З іншого боку, надмірний контроль здатний демотивувати працівників. Коли кожен крок співробітника жорстко регламентується, а помилки караються без урахування обставин, зникає ініціатива та відповідальність. Працівники починають працювати формально, уникаючи ризику та творчого підходу. У результаті підприємство втрачає гнучкість і здатність до інновацій, що особливо небезпечно в умовах динамічного ринку.

Парадокс контролю також проявляється у зростанні управлінських витрат. Запровадження складних систем контролю потребує часу, фінансових ресурсів і додаткового персоналу. Якщо користь від такого контролю менша за витрати на його утримання, ефективність управління знижується. Таким чином, контроль, який мав би оптимізувати діяльність, сам стає джерелом неефективності.

Відомо, що контроль розглядається фахівцями в галузі менеджменту (теоретиками та практиками) як одна з головних функцій менеджменту. Спробуємо відповісти на питання: чи є контроль мотивацією в організації?

Управління в межах організації неможливе без належного контролю, адже саме він формує манеру поведінки співробітників, визначає ступінь їхньої підзвітності та кінцеву продуктивність праці. Завдяки впровадженим контрольним процедурам, установа має змогу координувати зусилля команди для реалізації накреслених завдань, гарантуючи при цьому стабільний та безперебійний робочий процес.

По-перше, контроль формує дисципліну та відповідальність. Усвідомлення того, що результати роботи будуть оцінені, стимулює працівників виконувати свої обов'язки якісно, своєчасно та відповідно до встановлених стандартів. Контроль зменшує ймовірність недбалості, порушень трудової дисципліни та зловживань, що підвищує загальний рівень організованості в колективі.

По-друге, контроль забезпечує чіткість цілей і очікувань. Коли працівники знають, за якими критеріями та показниками оцінюється діяльність, вони краще розуміють пріоритети організації та спрямовують власні зусилля на досягнення конкретних результатів.

Таким чином, контроль виступає орієнтиром, який допомагає узгодити особисті цілі робітників із цілями підприємства.

По-третє, контроль є основою системи заохочень і покарань, що є потужним мотиваційним інструментом. Результати контролю дозволяють керівництву обґрунтовано застосовувати матеріальні та нематеріальні стимули: премії, підвищення, визнання досягнень або, навпаки, дисциплінарні заходи. Усвідомлення прямого зв'язку між результатами праці та винагородою мотивує працівників працювати ефективніше.

По-четверте, контроль сприяє професійному розвитку персоналу. Він дає можливість своєчасно виявляти помилки, слабкі сторони та потреби в навчанні. Конструктивний контроль у формі зворотного зв'язку допомагає працівникам коригувати свою поведінку, підвищувати кваліфікацію та досягати кращих результатів у майбутньому. Також акцентуємо увагу, що якісний контроль – це, в першу чергу, рух інформації знизу догори. Контроль дійсно передбачає такий рух інформації, тому що: перевірки виконуються на операційному рівні підприємства (виробництво, виконання робіт); результати контролю, виявлені дефекти, відхилення та пропозиції передаються керівництву для ухвалення рішень.

Але важливо розуміти, що інформація не рухається лише знизу догори, існує також рух згори донизу – стандарти, вимоги, інструкції, коригувальні дії відповідно до проактивного підходу до управління змінами. Тому вірно сказати, на мій погляд, таке: контроль включає зворотний зв'язок, у якому ключову роль відіграє рух інформації знизу догори, але він є частиною двостороннього процесу управління якістю.

Не треба забувати й про роль керівника, так як саме він в решті решт відповідає за все, що відбувається в організації. Пригадаємо в цьому контексті 10 принципів особистого лідерства: самосвідомість, розуміння цілей, самотійність, чуйність, вміння чути правду, відвертість, активність, протистояння труднощам, авторитет, так як лише спокійний тихий голос посеред оглушливого шуму можна почути та сміливі мрії.

По-п'яте, контроль забезпечує стабільність і передбачуваність роботи організації. Упорядкованість процесів і дотримання правил

створюють відчуття безпеки у працівників, що також має мотиваційний ефект. Коли система контролю є прозорою та справедливою, вона підвищує довіру до керівництва і сприяє формуванню позитивного психологічного клімату (рис.4.15).

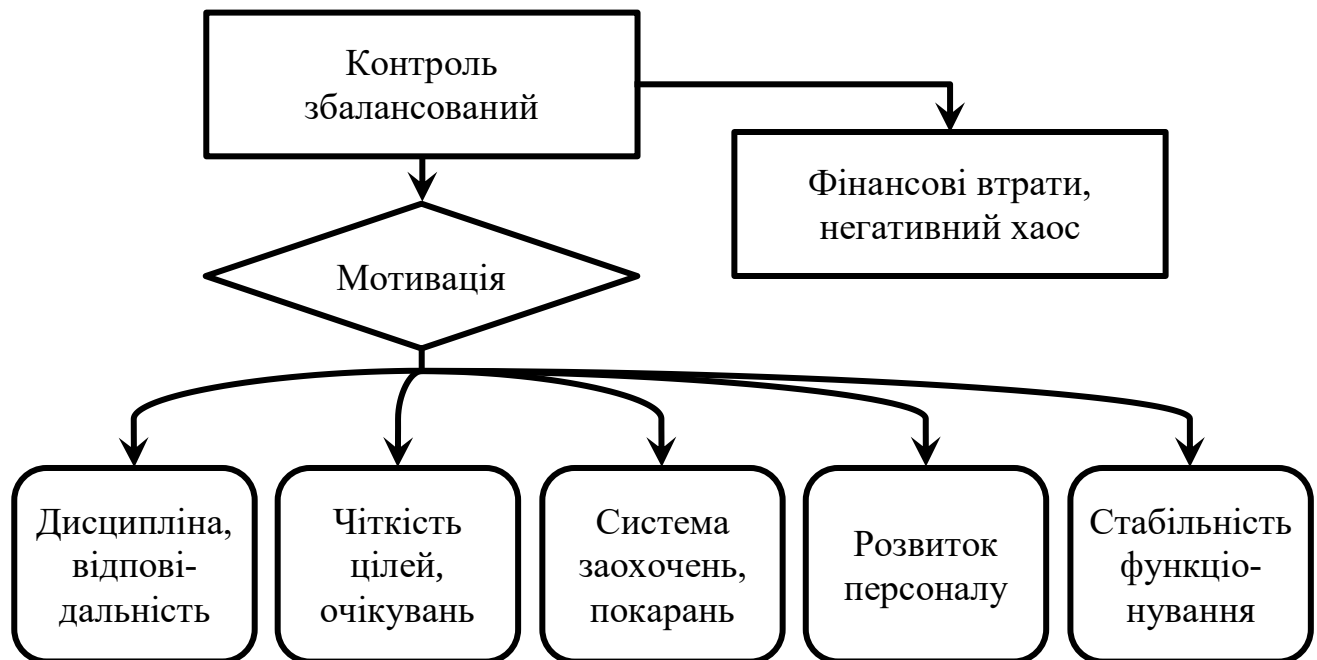


Рисунок 4.15 – Контроль як мотиваційний важіль

Отже, контроль є головним мотиваційним напрямом в організації, оскільки, крім зазначеного, поєднує в собі функції нагляду, оцінювання, зворотного зв'язку та стимулювання. Завдяки контролю працівники усвідомлюють значущість своєї роботи, відчувають відповідальність за результати та мають мотивацію діяти в інтересах організації. Правильно організований контроль не пригнічує ініціативу, а навпаки – сприяє підвищенню ефективності та досягненню спільних цілей.

На мій погляд, треба звернути увагу на ще один цікавий аспект, що безпосередньо стосується організації оптимального контролю на підприємстві, а саме, на невизначеність в організації. Невизначеність взагалі не є важливим полем діяльності топ-менеджерів, враховуючи те, що невизначеність є лише похідною від динамічності та складності оточення. З нею, як правило, працюють інші менеджери – середньої та технічної ланки.

У сучасних складних умовах розвитку організацій невизначеність стає невід'ємною характеристикою управлінської діяльності.

Особливо гостро вона проявляється у роботі менеджерів середньої ланки, які виконують роль сполучення між стратегічним керівництвом і виконавчим персоналом (операційним ядром).

Саме на цьому рівні управління, невизначеність набуває практичного виміру, впливаючи на прийняття рішень та ефективність роботи команд.

Невизначеність у діяльності менеджерів середньої ланки може виникати з різних джерел. По-перше, це зовнішнє середовище організації: економічна нестабільність, технологічні зміни, конкуренція, правові та соціальні фактори. Менеджери не завжди мають повну або актуальну інформацію про ці зміни, проте змушені оперативно реагувати на них у межах своїх підрозділів. По-друге, джерелом невизначеності є внутрішні процеси організації – неякісно сформовані стратегічні цілі, суперечливі вказівки вищого керівництва, обмежені ресурси або зміни в організаційній структурі.

Особливість позиції менеджерів середньої ланки полягає в тому, що вони одночасно отримують завдання «згори» та відповідають за їх реалізацію «знизу».

У ситуаціях невизначеності стратегічні рішення вищого керівництва можуть бути сформульовані загально або змінюватися в процесі реалізації.

Це змушує менеджерів самостійно інтерпретувати цілі, визначати пріоритети та адаптувати завдання до реальних можливостей своїх команд.

Водночас невизначеність не слід розглядати виключно як негативне явище. Для менеджерів середньої ланки вона може стати джерелом розвитку управлінських компетенцій. Уміння працювати за умов браку інформації, прогнозувати можливі сценарії, швидко приймати різнопланові рішення є важливими складовими професійної зрілості менеджера. Крім того, невизначеність стимулює розвиток креативності, гнучкості мислення та здатності до інновацій.

Важливим аспектом подолання невизначеності є ефективна комунікація. Менеджери середньої ланки мають не лише чітко

доносити завдання до підлеглих, а й зменшувати рівень тривожності в колективах, пояснюючи причини змін і можливі наслідки. Водночас вони виступають «голосом команди» перед вищим керівництвом, передаючи зворотний зв'язок, проблеми та пропозиції. Така двостороння комунікація допомагає знизити рівень невизначеності та підвищити узгодженість управлінських рішень.

Отже, невизначеність є невід'ємним аспектом роботи менеджерів середньої лінії управління. Вона ускладнює процес прийняття рішень, але водночас відкриває можливості для професійного зростання та розвитку організації. Ефективні менеджери здатні не лише адаптуватися до умов невизначеності, а й використовувати її як ресурс для підвищення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності своїх підрозділів.

Саме тому менеджери серединної лінії здатні організовувати та впроваджувати систему контролю як підтримку для операційного ядра підприємства.

Тому, повертаючись до вказаного парадоксу, зазначаємо, що чим нижче рівень ієрархії тим складніше вирішити парадокс контролю. В цьому разі слід вказати, що модна тенденція щодо мінімізації рівнів управління не завжди відповідає вимогам часу для конкретної організації, особливо в контексті ліквідації середньої лінії як складової частини структури організації.

Серединна лінія, намагаючись мінімізувати вплив стратегічної вершини і операційного (технічного) ядра, прагне до дивізійної конфігураційної форми, так як основним координаційним механізмом у цьому випадку стане стандартизація випуску.

Серединна лінія є ключовою частиною структур, що працюють у динамічних, відносно динамічних, складних та відносно складних зовнішніх умовах. Отже, застосування таких форм як дивізійна адхократія, форма взаємопов'язаних виробництв, індивідуалізована дивізійна форма, соціалізована дивізійна форма та безпосередньо дивізійна конфігурація є цілком доречним у сучасних та складних умовах зовнішнього середовища, що є середою функціонування для багатьох підприємств країни. Враховуючи все вище зазначене, ми гарантовано отримуємо направленість на кінцевий результат а не на розмови про нього.

Нижче надані розроблені основні етапи послідовності дій щодо оптимізації контролю на підприємстві (рис.4.16).

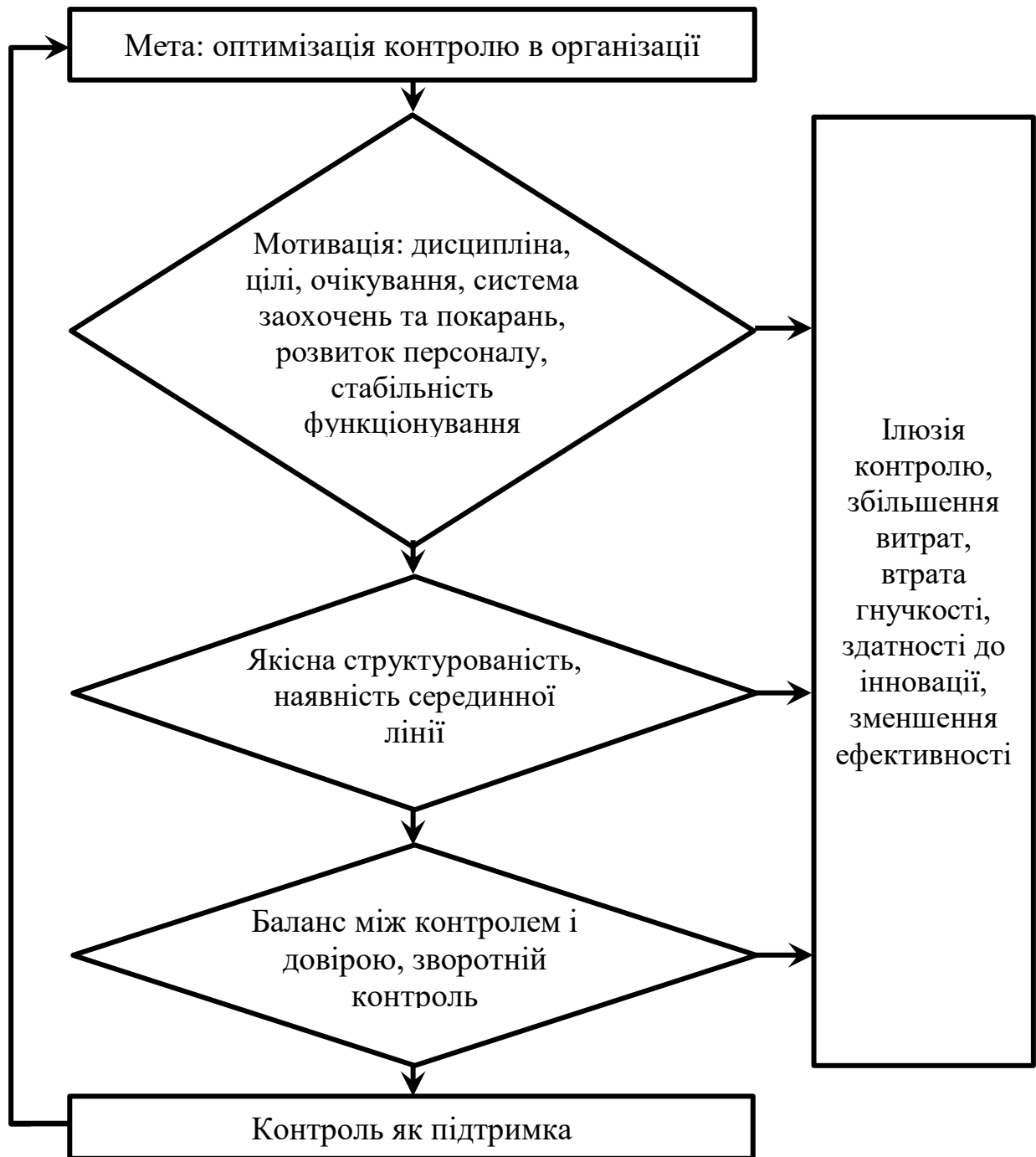


Рисунок 4.16 – Основні етапи послідовності дій щодо оптимізації контролю на підприємстві

За відсутністю мотивації персоналу щодо якісного виконання виробничих завдань, потреби у дисципліні, досягненні цілей та

задач, відсутності системи заохочень та покарань внаслідок неоптимізованої системи контролю, розвиток персоналу та стабільність функціонування підприємства знаходяться під загрозою.

Ілюзія контролю яка в більшості випадків має місце на підприємствах, є негативною рушійною силою для збільшення витрат, втрати гнучкості, нездатності до інновацій та зменшенню загальної економічної ефективності. Саме ілюзія контролю може виникнути на будь якій стадії формування системи контролю на підприємстві, на що вкрай необхідно своєчасно реагувати не тільки менеджерам серединної лінії, а й керівництву вищої ланки.

За умови наявності мотиваційних важелів та якісної структурованості у разі правильного застосування параметрів дизайну конфігурації структури, наявності серединної лінії, менеджери якої, як правило, відповідають за контроль (сполучені посадові позиції, менеджери-інтегратори) досягається баланс між контролем і довірою.

Саме такому положенню сприяє й зворотній контроль з боку споживачів послуг чи товарів.

Зворотній контроль надає найпоширенішу інформацію (у разі його кваліфікованої побудови) щодо якості наданих послуг, забезпечення культури (ідеології бізнесу) в організації й сприяє ефективності контролю та його відносно невеликій собівартості.

Акцентуємо також увагу, що оптимальне розв'язання вказаного вище парадоксу полягає саме у знаходженні балансу між контролем і довірою та в решті решт отриманні контролю як підтримки для підприємства, а не тягара

Сучасні підприємства дедалі частіше переходять від жорсткого контролю до результат-орієнтованого підходу, коли оцінюються не процеси, а досягнуті цілі. Важливу роль відіграє корпоративна культура, що базується на відповідальності, відкритості та взаємній повазі між керівництвом і працівниками.

Оскільки парадокс контролю на підприємстві полягає в тому, що його надлишок може завдати шкоди ефективності так само, як і його відсутність, ефективний контроль повинен бути гнучким, доцільним і спрямованим не на придушення ініціативи, а на підтримку розвитку організації та її працівників. Парадокс

контролю підводить до такого висновку – справжня сила полягає не в тому, щоб керувати всім, а в умінні розрізняти: що ми можемо змінити, а що слід прийняти.

Розроблені основні етапи послідовності дій щодо оптимізації контролю на підприємстві мінімізують надмірний контроль шляхом поєднання мотиваційних важелів, якісного структурування у разі використання серединної лінії, зворотного контролю задля досягнення балансу між контролем і довірою і, як наслідок, отримання контролю-підтримки на підприємстві. Організація, при цьому, не слабшає – вона звільняє простір для розвитку, довіри й внутрішньої свободи.

4.4 Поверхневість в управлінні організацією

Поверхневість в організаційному контексті означає відсутність глибокого розуміння, залучення у довгострокову перспективу. Вона часто характеризується зосередженням на поверхневих особливостях, негайних результатах чи механічному дотриманні процесів без усвідомлення основних принципів. Дослідження показують, що це явище проявляється у таких аспектах організаційної та іншої діяльності.

1. У навчанні та отриманні знань поверхневість проявляється, коли люди, особливо новачки, концентруються на «поверхневих особливостях» ситуацій, не розпізнаючи і не розуміючи «загальні принципи».

2. Поверхневість також існує через неадекватну організацію отримання знань, коли ідеї поверхнево пов'язані зі зберіганням інформації, що «має безпосереднє відношення до поточних завдань» та перешкоджає розвитку «глибоких знань», які включають осмислення та майстерність.

2. У комунікації «поверхневість» визначається як робота з аудиторією, яка взаємодіє з «більш поверхневим» доповідачем, що веде нараду, семінар або заняття. Такий тип залучення часто набуває форми швидких опитувань і голосувань.

3. У груповій динаміці та різноманітності концепція може поширюватись на поверхневе розмаїття, яке, в свою чергу, може впливати на прийняття групових рішень.

4. У практиках управління людськими ресурсами поверхневість може бути зрозуміла як обмежена «широта» та недостатня «глибина». Корпоративні кодекси поведінки можуть бути значно поверхневими та механістичними, щоб відповідати реальному світу, крім цього, вони, як правило, покладають відповідальність на окремих осіб, а не на саму організацію загалом.

Таким чином, аналіз різних проявів поверхневості показує, що це не поодиноке явище, а скоріше всеосяжний недолік, що проявляється у різних організаційних функціях, на різних рівнях, саме тому й потребує глибоких досліджень.

Ключова характеристика поверхневості, як відомо, полягає у відсутності відповідності з основними організаційними принципами, довгостроковими пріоритетами або всебічним розумінням, при цьому перевага надається негайним, поверхневим аспектам.

Постійне використання дослідниками контрастних термінів, таких як «поверхневий рівень» проти «глибинний рівень» і «поверхневий» проти «свідомий», вказує на існування фундаментальної концептуальної основи. Ця дихотомія не просто описова, а й імпліцитно вказує на те, що шлях до подолання поверхневості включає цілеспрямований перехід до «глибинних» підходів.

Поверхневість – це не просто неефективність, а фундаментальна перешкода для організаційної результативності, інновацій та довгострокової стабільності. Вона може призвести до значних ризиків від фінансової нерівноваги, до зниження колективно-етичних стандартів підприємства.

Щоденні виклики в прийнятті рішень можуть включати «поверхневі проблеми» з «високим організаційним впливом», що підкреслює необхідність виходу за рамки спрощених підходів. Поверхневі відносини всередині організацій, позбавлені глибини, сприяють стагнації і можуть призводити до почуття самотності окремих працівників, перешкоджаючи ефективній соціалізації та співробітництву.

Зрештою, відсутність глибокого розуміння може виявлятися як погане стратегічне планування та впровадження, що призводить

до «відсутності напряму», «неефективного розподілу ресурсів», «поганого прийняття рішень» та «упущених можливостей».

Поверхневисть у менеджменті також часто проявляється в імітації інновацій. Так наприклад, компанії впроваджують Agile або OKR, не розуміючи їхньої суті, лише тому, що це популярно. В результаті з'являється псевдоуправління – коли зовнішня конфігурація нібито відповідає передовим стандартам, а насправді вона прикриває неефективність, плутанину і відсутність стратегії як такої.

Ще один прояв поверхневості – неправильне розуміння ролі лідера. Часто лідерство зводиться до харизми чи вміння переконувати, забуваючи про відповідальність, етичність і системну роботу з взаємодоповнюючою командою. Такий «поверхневий лідер» може швидко завоювати довіру, але так само швидко втратить її, коли зіткнеться з реальними організаційними викликами.

Стосовно поверхневості у менеджменті в контексті причин цього явища можна назвати несвоєчасні зміни чинного законодавства, нажаль, брак якісної освіти, вплив соціальних мереж, де успіх часто асоціюється як результат везіння, а не праці, аналізу та досвіду.

Поверхневисть, при цьому, стає соціально прийнятною, а глибина – незручною і надто складною (табл.4.2).

Боротьба з негативною поверхневистю як явищем можлива тільки через критичне мислення, професіоналізацію та повернення до фундаментальних цінностей менеджменту – розуміння поведінки працівників, відповідальність за рішення і стратегічне бачення.

Варто пам'ятати, що справжнє управління – це не про миттєві ефекти, а про довготривалий вплив. Але, «поверхневисть» це поняття досить складне та потребує, на мій погляд, додаткових роз'яснень. Тому, акцентую увагу на таких недостатньо зручних для сприйняття аспектах.

Менеджери намагаються завжди працювати на результат. Вони переймаються тим, що можуть і що реально потрібно зробити. На жаль, вони як правило толерантні до відволікаючих факторів, тому що не хочуть переривати потік інформації, що до них надходить.

Таблиця 4.2 – Приклади поверхневості у менеджменті

Галузь управління	Ключовий прояв	Характерні риси
1	2	3
Прийняття рішень	Залежність від евристик	Швидкі дії, спрощенні правила; фокус на поверхневих проблемах; низька якість обробки інформації
Стратегічне планування	Короткостроковість	Пріоритет швидкого прибутку; висока ставка дисконтування; волатильність та ризик
Організаційна комунікація	Поверхнєве залучення	Швидкі опитування, обмежений ввід даних; зайвий контроль з боку лідера; відсутність самовиразу
Управління людськими ресурсами	Переважно адміністративне сприйняття	Недооцінка стратегічного вкладу; невідповідність метрик; реактивний режим роботи
Знання та відносини	Пастка поверхневих знань	Запам'ятовування лише поточної інформації, відсутність глибоких зв'язків; стагнація відносин
Етична поведінка	Механістичні кодекси поведінки	Формальне дотримання правил; перекладання відповідальності на індивідів; ігнорування «передчуття»

Відомо, що експерти – це ті, хто знає набагато більше в дедалі більш вузькій галузі і в результаті знає багато, але ні про що. Топ-менеджери знають менше у дедалі ширшій галузі й у результаті, не знають саме нічого.

Таким чином, потрібно сміливо прийняти той факт, що безпосередньо менеджеру властива така деформація як поверхневість. Щоб стати професіоналом у галузі менеджменту необхідно стати професіоналом у «поверхні» в позитивному значенні, а саме, якісно здійснювати загальне керівництво організацією шляхом децентралізації повноважень відповідно до типу конфігурації існуючої структури з урахуванням селективності.

Надалі розберемо цю дилему більш детально.

1. Менеджер покладається на інформацію, яка збирається за допомогою формальних методів, проте набагато більше покладаються на інформацію, зібрану у вигляді особистого спілкування.

2. Менеджмент – це не тільки ієрархічні відносини, а й латеральні, особисті зв'язки з колегами та партнерами. Таким чином, менеджер (топ і серединної лінії) є «вузькою шийкою» між вищим керівництвом, клієнтами, постачальниками, партнерами, незалежними групами, колегами інших паралелей з одного боку і підлеглими, з іншого.

3. Менеджери самі створюють собі зобов'язання і використовують у своїх інтересах інших.

4. Нові засоби комунікації, які підтримують існуючі зв'язки та допомагають створювати нові, спонукають менеджера розширювати зовнішнє спілкування за рахунок комунікації всередині компанії. Саме тому інтернет зміцнює контакти, але послаблює спільноти всередині організації та у зовнішньому середовищі.

Для того, щоб позбутися негативної поверхневості та стати професіоналом у галузі менеджменту (професіоналом у «поверхні» в позитивному значенні) необхідно врахувати все, що викладено вище, та за допомогою таких параметрів дизайну структур як селективність та децентралізація застосовувати інноваційні підходи в управлінні адаптивними конфігураціями. Цей шлях найпростіший та найефективніший, враховуючи те, що при зміні вказаних параметрів дизайну мінімізується негативний вплив проявів поверхневості.

Зазначене стає актуальним у зв'язку з таким. Між тими, хто керує та тими, хто працює зі споживачами, як правило, прірва! Будь-якій великій організації потрібен шар менеджерів серединної лінії, яка здатна пов'язувати топ-менеджмент із операційним ядром. Якщо ієрархічні верстви стають занадто товстими, як часто буває в механістичних організаціях, проблема зв'язку може створити в організації стратегічні проблеми: верстви менеджменту стають занадто абстрактними, на кожному з них недостатньо інформації або повноважень, необхідних для адекватних зв'язків з іншими.

У сучасному світі, де змінюється не лише ринок, а й сама сутність організацій, часто постає питання: як зберегти ефективність, гнучкість і адаптивність управлінських структур? Відповіддю на цей виклик може бути саме комбінація двох підходів – селективності та децентралізації. У поєднанні вони не

лише протистоять поверхневості, а й відкривають шлях до нової парадигми управління, де організація – це не ієрархічна бюрократія, а існуюча жива система.

Селективність у цьому контексті означає вміння відділяти важливе від другорядного: фокусуватися на ключових компетенціях, цілях і рішеннях, замість того щоб намагатися охопити все й одразу. Це не обмеження, а так знаний, стратегічний фільтр, що дозволяє організації не розпорошувати ресурси. Лідери, які мислять селективно, краще розуміють свої сильні сторони, концентрують зусилля на пріоритетах і не піддаються модним, але не дуже ефективним ініціативам.

Децентралізація, у свою чергу, дає організаціям свободу. Вона руйнує стару механістичну ієрархію, де все вирішується «згори», і передає відповідальність на рівень, де приймається фактичне рішення. У цьому полягає її сила: замість одного центру — мережа точок впливу, які швидше реагують на зміни, краще знають існуючі на певному рівні умови і мають відповідну мотивацію. У контексті динамічного середовища децентралізація — не просто опція, а сучасна необхідність.

Разом селективність і децентралізація створюють організаційну модель, що наближається до ідеалу — вона не перевантажена, не бюрократизована, і при цьому здатна до саморегуляції. Це антипод централізованих структур, де всі рішення затверджуються нагорі, характеризується безсистемною хаотичною децентралізацією та де втрачається цілісність системи. Завдяки селективному підходу, децентралізація не перетворюється на анархію, а стає координованою свободою!

Звісно, така модель вимагає довіри, високого рівня освіти та культури управління, чіткого розуміння спільної мети. Вона не народжується миттєво, так як її треба будувати поступово, вкладаючись у розвиток колективу, виробничих та інших процесів, цінностей організації. Проте, в довгостроковій перспективі, саме ця структура здатна вижити, функціонувати і перемогти там, де швидкість і адаптивність вирішують більше, ніж масштабність та формальна дисципліна.

При цьому, селективність, горизонтальна та вертикальна децентралізація, взаємне узгодження як головний координаційний

механізм, ринковий спосіб групування відділів, управлінь та організації в цілому, акцент на навчанні та індоктринації, відносно низька спеціалізація робочих процесів і формалізації, дають можливість адаптивним структурам якісно існувати в різних типах зовнішнього середовища діяльності організацій.

Таким чином, селективність та децентралізація не є просто черговими модними трендами. Це – глибокі принципи, які дають відповідь на запит часу. У поєднанні вони справді можуть стати не універсальним ліком від негативної поверхневості, а стратегічним рецептом для тих, хто хоче будувати сильну, гнучку організацію. При цьому, слід вказати на те, що саме таке поєднання неможливе без існування керованого (позитивного) хаосу в організації, так як селективність, як відомо, притаманна адхократичним формам та їх гібридним похідним. Саме тому треба загострити питання щодо керованого (позитивного) хаосу в організації, враховуючи факт того, що порядку у значенні, до якого всі звикли, в таких організаціях небагато.

Необхідно відзначити, що адхократія та її похідні є одними з найбільш складних структур, з усіх відомих. Це структура з високим рівнем гнучкості та мінімальною формалізацією поведінки; з обмеженою спеціалізацією, заснованою на відповідній підготовці працівників; з тенденцією до об'єднання фахівців у функціональні групи, одночасно залучаючи їх до невеликих проектних команд; із застосуванням інструментів взаємодії для досягнення взаємної узгодженості, що є основним механізмом координації як усередині команд, так і між ними; з вибірковою децентралізацією всередині команд, що розташовані на різних ділянках організації, і включають різні пропорції лінійних менеджерів, фахівців та допоміжного персоналу.

Інноваційна діяльність в таких організаціях передбачає відхід від застарілих схем, тому інноваційна структура не може покладатися на будь-які форми стандартизації. Вона повинна уникати обмежень бюрократичних структур, зокрема "капканів" жорсткого поділу праці, надмірної диференціації організаційних одиниць, складної формалізації процесів та надмірної орієнтації на системи планування і контролю. Найважливіше – зберігати гнучкість.

Тому, розрахунок позитивного хаосу в таких організації є досить цікавою і нетрадиційною темою, оскільки хаос зазвичай асоціюється з чимось негативним, зокрема з дестабілізацією. Проте у контексті сталого організаційного розвитку «позитивний хаос» може бути корисним інструментом для сприяння інноваціям, покращенню творчості та адаптації до будь-яких змін.

Під позитивним хаосом в організації можна розуміти таку ситуацію, коли певний рівень «безладу» чи «непередбачуваності», зокрема для керівництва компанії, не тільки не заважає розвитку організації, але й активно сприяє йому. Зазвичай, ми думаємо про хаос як про щось деструктивне. Однак, у швидко змінюваному всесвіті бізнесу, де інновації стають ключовими конкурентними перевагами, деякі елементи хаосу можуть мати позитивний ефект. Як же це працює і як можна розрахувати такий хаос для максимальної ефективності?

У цьому процесі часто виникає так званий «хаос» – розмаїття підходів, швидкі зміни, відсутність чітких інструкцій. Проте не кожен хаос є деструктивним. У певних умовах він перетворюється на позитивний хаос – стан, у якому виникають нові ідеї, інновації та гнучкі рішення.

Можна також сказати, що позитивний хаос – це баланс між контролем і невизначеністю, що дозволяє організації адаптуватися до змін, стимулює творчий підхід і прискорює інноваційні процеси. Позитивний хаос, в свою чергу, це не відсутність структури, а радше її гнучке переосмислення. У ньому є місце для різноманітних поглядів, спонтанних ідей, сумнівів і змін напрямків розвитку. Це організаційне внутрішнє середовище, у якому працівники не бояться ставити під сумнів архаїчні норми, тому що розуміють: за цим стоїть пошук істини, а не деструктивні аспекти. Це не безлад, а певна міра дисфункціональності, яка дає співробітникам можливість експериментувати, пробувати нові ідеї та знаходити нестандартні рішення. Він може включати в себе:

1. Трансформаційні зміни в організаційних процесах.
2. Достатньо вільні правила взаємодії між працівниками.
3. Творчий підхід до розв'язання завдань.
4. Гнучкість в управлінні.

Розрахунок позитивного хаосу передбачає аналіз та моніторинг певних показників, які допоможуть визначити, на якому рівні цей хаос є продуктивним для організації. Варто звернути увагу на таку систему критеріїв:

1. Рівень інноваційності. Потрібно здійснити оцінку того, наскільки організація здатна генерувати нові ідеї, продукти чи рішення завдяки «хаотичним» процесам. Вказане можна виміряти через кількість нових ініціатив або запроваджених змін, оформлених належним чином, за певний період.

2. Адаптивність. Пропонується розглядати необхідність застосування спостереження за тим, наскільки швидко організація може адаптуватися до змін – в умовах економічних, соціальних чи технологічних трансформацій. Позитивний хаос може створювати простір для таких змін, що підвищує здатність компанії реагувати на зовнішні виклики. Такий критерій може бути розрахований за методом експертної оцінки.

3. Рівень творчості та взаємодії. Позитивний хаос стимулює колективну роботу, де люди з різних підрозділів чи спеціальностей можуть працювати разом і створювати нові підходи. Важливо визначити, наскільки тісно співпрацюють співробітники з різних структурних підрозділів (розрахунок кількості спільних проєктів або, наприклад, актів впровадження спільних розроблень).

4. Показники продуктивності. Хоча хаос може бути нестабільним, він також може підвищувати продуктивність, оскільки дає можливість швидше знаходити оптимальні рішення. Оцінка продуктивності може включати терміни виконання завдань, рівень задоволення клієнтів, кількість здійснених проєктів тощо.

5. Відсоток помилок та навчання на них. Важливо враховувати, що хаос неминуче приносить помилки, але в рамках позитивного хаосу ці помилки стають джерелом навчання та вдосконалення процесів. Якщо організація швидко реагує на помилки і використовує їх для розвитку, то саме показник швидкість виправлення помилок може бути показником ефективності позитивного хаосу.

Як управляти позитивним хаосом? Управління позитивним хаосом не означає відсутність контролю, а скоріше є балансом між гнучкістю і структурованістю. Важливо створити середовище, в

якому хаос не стане деструктивним, а буде інструментом для розвитку. Перелічимо кілька стратегічних напрямів для цього:

1. Створення культури експериментів. Заохочення працівників до тестування нових ідей і прийняття невеликих ризиків. Важливо, щоб організація створювала внутрішнє середовище, де помилки сприймаються як крок до покращення.

2. Гнучка структура. Дозволяти відділам та співробітникам діяти автономно в межах певних повноважень, що допомагає прискорювати процеси та створювати простір для інновацій.

3. Інвестиції в технології. Впровадження нових технологій може забезпечити швидку адаптацію та відносно легке управління змінами.

Отже, переваги позитивного хаосу очевидні: інноваційність, гнучкість, підвищення мотивації персоналу. Організація, що дозволяє собі керований хаос, часто виявляється більш життєздатною в нестабільному зовнішньому середовищі. Вище зазначалося, що негативна поверхневість часто виникає в організаціях, де надто суворо дотримуються формальностей і шаблонів. Замість реальної комунікації – формальні зустрічі; замість живої критики – м'які, але пусті слова; замість пошуку рішень – бюрократія. Такі умови блокують інновації та призводять до застою.

Позитивний хаос у організації не є чимось випадковим або хаотичним. Це вивірений процес, що поєднує елементи селективності, адаптивності, інноваційності та творчості, що дозволяє організації процвітати в умовах швидких змін. Розрахунок позитивного хаосу передбачає визначення тих показників, які сприяють ефективності зазначених в організації процесів для того, щоб «безлад» став каталізатором розвитку, а не перешкодою. Як і в будь-якому іншому випадку, важливо знайти золоту середину між стабільністю та хаосом, що допоможе досягти максимальних результатів. При цьому, децентралізація та селективність не лише не шкодять організаційній структурі, а навпаки – створюють умови для виникнення позитивного хаосу, який стає джерелом внутрішньої енергії та розвитку.

Організації, що не бояться втратити повний контроль, отримують шанс стати гнучкішими, креативнішими й

ефективнішими у динамічному світі. Вказане відображене у комплексному підході до мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства (рис.4.17).

Отже, акцентуємо увагу, що позитивним хаос в організації дійсно настає внаслідок вдалої децентралізації та селективності, так як децентралізація – це передача повноважень на нижчі рівні управління або окремим командам. Вона дозволяє швидше приймати рішення, краще адаптуватися до змін і залучати ініціативних працівників. Однак така модель не передбачає жорсткого контролю, що й створює середовище з великою кількістю змінних.

Це, на перший погляд, хаотично. Але саме в цьому середовищі починає процвітати креативність і зростає внутрішня відповідальність. Як вже зазначалось, селективність – це здатність організації вибірково впроваджувати нові підходи, ідеї або практики, зберігаючи водночас певну цілісність і стратегічний фокус. У децентралізованій структурі селективність відіграє роль «фільтра», який дозволяє перетворити хаос на цінні результати. Це, по суті, здатність казати «так» кращому і «ні» випадковому.

Прикладом позитивного хаосу на теперішній час може розглядатися робота компаній з плоскою структурою, таких як Spotify чи Valve.

Взаємодоповнюючи команди зазначених вище організацій мають автономію, але водночас дотримуються певних загальних принципів. У результаті – швидке тестування ідей, гнучка зміна напрямку роботи, мінімум бюрократії.

У сучасному динамічному середовищі традиційні моделі управління втрачають ефективність. На зміну їм приходять гнучкіші та адаптивніші підходи, одним із яких є концепція «позитивного хаосу» задля мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства.

Поява позитивного хаосу стимулює глибше мислення: щоб адаптуватися до нових умов, потрібно аналізувати, обговорювати, переглядати власні підходи, поживляти комунікацію. Нарешті, хаос виводить на поверхню приховані проблеми, які часто ігноруються в умовах поверхневої злагоди.



Рисунок 4.17 – Основні етапи комплексного підходу до мінімізації негативної поверхневості у менеджменті підприємства

Позитивний хаос – це не безлад і не відсутність контролю, це – свідоме створення умов, у яких працівники можуть експериментувати, ініціювати зміни та виходити за межі усталених рамок. Зазначений стратегічний підхід дозволяє організаціям краще адаптуватися до змін, швидше реагувати на виклики і стимулює інноваційність.

Ключовим завданням керівника в умовах позитивного хаосу є не контроль кожного процесу, а створення середовища довіри, відкритості та підтримки самостійності.

Отже, позитивний хаос – це стратегічна перевага для організацій, які прагнуть розвиватися в умовах невизначеності. Позитивний хаос не заперечує організаційний порядок, а вдосконалює його, додаючи гнучкості та глибини. Він руйнує штучні бар'єри, виявляє справжню суть проблем і сприяє змістовному діалогу. Там, де панує позитивний хаос, зникає негативна поверхневність – натомість народжується культура справжнього розвитку.

4.5 Виникнення промислових кластерів як реакція на зміну впливу на організацію ситуаційних факторів

Як правило, організації розпочинають свій розвиток з простої структури. Дорослішаючи, організація може формалізувати свою поведінку і трансформуватися у форму, що іменується механістична бюрократія.

Диверсифікувавши свою діяльність (наприклад, застосувавши стратегію диверсифікованого або інтегрованого зростання), організації можуть перейти до дивізіональної форми.

Проста форма при ускладненні зовнішнього середовища може набути форми адхократії, можливо через проміжну стадію – підприємницьку адхократію (застосувавши стратегію «екологічна ніша», «підприємницьке дзюдо» або стратегію фокусування).

Механістична форма може перейти не до дивізіональної, а відразу трансформуватися у форму адхократії, зіткнувшись з високою складністю і нестабільністю зовнішнього середовища (як приклад можна привести використання стратегії «бліцкриг»), хоча цей перехід буде у край складним, можливо кризовим.

Слід також відмітити, що будь-яка конфігурація тимчасово трансформується в просту, зіткнувшись з ворожістю зовнішнього середовища (використовуючи, як правило, стратегію скорочення). Якщо ж організація починає свій шлях у складному зовнішньому середовищі, то вона відразу набуває форми адхократії. Дорослішаючи, у фірми в пошуку стабільності можливі переходи по 2-м напрямам: до професійної бюрократії або механістичної, далі можливі спроби трансформації в дивізійну структуру. Проте повернення до форми адхократії завжди переважатиме при посиленні динаміки зовнішнього середовища.

Таким чином, складність зовнішнього середовища схиляє структуру організації до децентралізації, то динамічність – до її органічності (рис. 4.18).

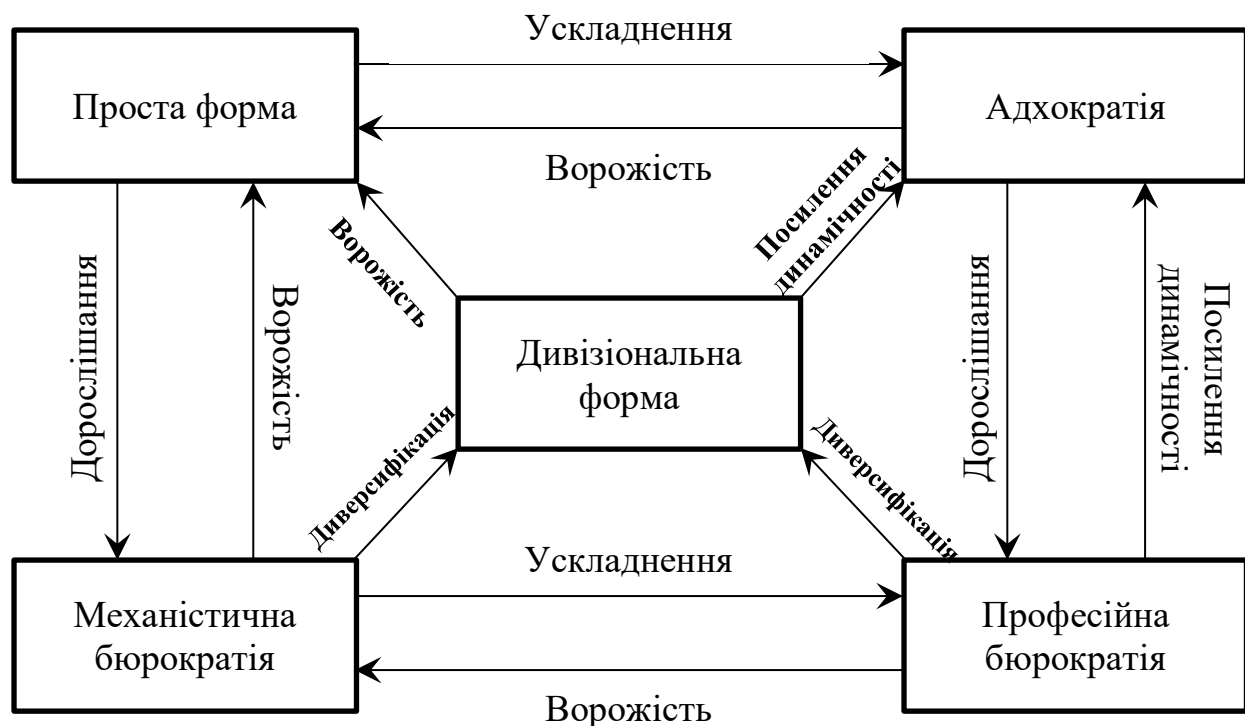


Рисунок 4.18 – Напрями трансформацій структурних конфігурацій

Слід загострити увагу на тому, що зміна структури підприємства у бік органічності та складності для підприємств може сприяти виникненню промислових кластерів як на регіональному, так і на районному рівні внаслідок виникнення

більш сильних і одночасно гнучких зв'язків між організаціями бізнес-партнерами.

Кластер, або промислова група, – це група географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній і пов'язаних з ними організацій, що діють у певній сфері і характеризуються спільністю діяльності та взаємодоповнюють один одного.

Результати виникнення кластерів лежать в полі зору конкуренції, при якій поліпшується продуктивність, торгівля розширює ринок і процвітання регіонів. Кластери представляють новий, що забезпечує додаткові можливості, спосіб структурування і розуміння економіки, теорії організації і практики розвитку.

Присутність добре розвиненого кластера дає економічні ефекти в продуктивності і в здатності для інновацій, які складно отримати фірмам, розташованим в інших місцях.

Відмінності в природі кластерів відображають відмінності в структурах відповідних галузей. Більш розвинені кластери мають глибокі і спеціалізовані бази постачальників, широкий масштаб підтримуючих галузей.

Більшість учасників кластера не конкурують між собою безпосередньо, а обслуговують різні сегменти галузі або пов'язаних між собою галузей, при цьому вони відіграють центральну роль у встановленні стану попиту.

Визначення місцеположення усередині кластера може забезпечувати привілейований або дешевший доступ до факторів виробництва (машинне устаткування, бізнес-послуги, персонал та інше) в порівнянні з варіантами окремих локалізацій.

Внутрішньо властиві кластерам переваги мають стимулюючий вплив на місцевих постачальників. Близькість один до одного, зв'язки по постачаннях і технологіям, а також наявність постійних особистих контактів і громадських зв'язків полегшують рух потоків інформації всередині кластерів.

Побудова промислового міні-кластера на районному рівні, враховуючи територіальне розташування, для підприємств має перевагу перед самотійним існуванням. Визначальним у цьому процесі є наступне:

– конкурентоспроможність визначається продуктивністю та інноваціями, а не низьким оподаткуванням або знеціненням валюти;

- присутність постачальників і замовників у процесі становлення кластера забезпечує природну перевірку досліджуваних тенденцій;

- межі кластерів повинні відображати економічні реалії, а не адміністративні кордони;

- система цінностей включає в себе ланцюжок цінностей постачальників (забезпечують фактори виробництва), каналів розподілу, покупців;

- обов'язковим критерієм кластера є наявність взаємної вигоди для всіх підприємств, що входять до його складу.

Прикладом виникнення та успішного існування міні-кластерів є утворення об'єднань на районному рівні підприємств, які належать, або мають відношення до будівельної галузі.

Будівництво є однією з найбільш важливих галузей економіки, хоча світова економічна криза призвела до складної ситуації на будівельному ринку України. На сьогоднішній день в будівельній галузі через складнощі інвестування, проблеми з отриманням банківських кредитів, високого рівня податків, виникло значне зниження обсягів сукупного доходу підприємств будівельної галузі, зниження загальної ефективності та рентабельності діяльності компаній. В умовах модернізації будівельного комплексу в структурі національної економіки вивчення проблем сучасного стану будівельного бізнесу і виявлення перспектив інноваційного розвитку даного сектора економіки є важливою науковою і практичною задачею. Раніше основними причинами економічного зростання були зовнішні інвестиційні вкладення, зараз переваги на ринку досягаються за рахунок використання інновацій і внутрішніх інвестицій за рахунок прибутку від інноваційної діяльності.

Так наприклад, підприємствами, що пов'язані один з одним певними економічними стосунками у будівельній галузі на рівні районів є підприємства, що здійснюють наступні послуги:

- будівництво і експлуатацію систем газопостачання, виконання робіт по газифікації об'єктів і систем газопостачання, розробку технічної документації, проектування, будівництво, реконструкцію, технічне переобладнання, послуги з постачання і транспортування природного газу, розвиток систем газопостачання,

виконання робіт по газифікації об'єктів і систем газопостачання, безпосередньо постачання та транспортування природного газу;

- розробку технічної документації, проектування, будівництво, реконструкцію, технічне переобладнання систем теплопостачання та безпосередньо теплопостачання;

- розробку технічної документації, проектування, будівництво, реконструкцію, технічне переобладнання систем водопостачання та безпосередньо водопостачання;

- виконання підрядних робіт, а саме, будівництво систем теплопостачання, газопостачання, водопостачання, будівельне виробництво, монтажні, теслярські, оздоблювальні, кам'яні, покрівельні, земляні, бетонні, арматурні, санітарно-технічні, теплоізоляційні, гідроізоляційні та інші роботи;

- виробництво металевих конструкцій, стелажів і форм для подальшого виробництва будівельних, у тому числі облицювальних матеріалів.

При адекватній взаємодії і при збереженні юридичної незалежності, як організаційно - правових форм господарювання, так і збереженні ступеня горизонтальною і вертикальною децентралізації після проведення трансформаційних процесів, можливе утворення кластера підприємств, які спеціалізуються в будівельній галузі на районному рівні, що дозволить посилити конкурентоспроможність, загальну ефективність, поширити долю ринку, створити інновацію цінності.

Так як зміна структури підприємства у бік органічності та складності для зазначених підприємств сприяє виникненню промислового кластеру, очікуваними результатами можуть бути: підвищення конкурентоспроможності підприємств у складі кластеру; стимулювання зростання обсягів виробництва та збуту товарів та послуг; підвищення професійної підготовки кадрів; стимулювання розвитку суміжних галузей економіки району; створення нових робочих місць та інше.

Господарювання в сучасних умовах неодмінно потребує застосування стратегії швидкого реагування на високу динаміку зовнішнього середовища, тому кластерізація є оптимальним комплексом процесів, які підприємства повинні здійснювати з

метою зниження ризиків виробництва, підвищення його ефективності та сталого розвитку

Контрольні питання до розділу 4

1. Як саме здійснюється ідентифікація конфігурації оргструктури? Перелічить основні параметри дизайну.
2. Перелічить складові частини конфігурацій організаційних структур.
3. Назвіть основні умови існування адхократичної та простої конфігурації.
4. Перелічить умови існування професійної та механістичної бюрократії.
5. Чому дивізійна конфігурація вважається незавершеною від стратегічного апексу до операційного ядра?
6. Назвіть параметри дизайну професійної бюрократії.
7. Назвіть параметри дизайну простої конфігурації.
8. Перелічить параметри дизайну адхократичної форми.
9. Перелічить параметри дизайну механістичної бюрократії.
10. Розподіл повноважень між адміністрацією та підрозділами в дивізійній конфігурації.
11. Як розраховувати параметри дизайну гібридних форм?
12. В яких конфігураціях оргструктур необхідно використовувати інструменти взаємодії?
13. Побудова системи планування та контролю в різних складових частинах підприємства.

Література: [24– 91]

РОЗДІЛ 5 ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗДІЙСНЕНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Основні питання

1. Модель трансформації організаційної структури підприємства в процесі розвитку
2. Показники ефективності трансформації організаційної структури підприємства
3. Оцінка ефективності здійснених трансформаційних процесів
4. Конфігураційні аспекти процесу управління проєктами

5.1 Модель трансформації організаційної структури підприємства в процесі розвитку

Розробка методичного підходу щодо оцінки ефективності трансформації організаційної структури підприємства на основі парадигми сталого розвитку, що забезпечує комплексний аналіз короткострокових та довгострокових наслідків організаційних змін є вкрай необхідною. Вказаний підхід сприяє глибшому розумінню взаємозв'язків між організаційними змінами та їх впливом на економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства.

Трансформація організаційної структури підприємства може бути визначена як процес цілеспрямованого переосмислення та перепрофілювання внутрішніх систем управління, розподілу ролей і відповідальності, а також узгодження бізнес-процесів із змінними вимогами ринку і суспільства. Цей процес включає аналіз та реформування ключових елементів організаційного дизайну (структури, культури, процесів та систем контролю) щоб досягти вищої ефективності та відповідності стандартам сталого розвитку. Модель трансформації підприємства у процесі реалізації стратегії розвитку в контексті впливу факторів зовнішнього середовища організацій з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища наведена на рис.5.1.



Рисунок 5.1 – Модель трансформації організаційної структури підприємства в процесі розвитку

Метою представленого методичного підходу щодо трансформації організаційної структури підприємства, є підвищення ефективності його функціонування та досягнення нового стану, відповідно сучасним вимогам сталого розвитку. Цей підхід передбачає аналіз існуючої структури, оцінку впливу зовнішнього середовища, обґрунтування необхідності трансформації, планування нової конфігурації та реалізацію стратегічного плану.

5.2 Оцінка ефективності здійснених трансформаційних процесів

Оцінка ефективності трансформації організаційної структури підприємства, з точки зору імперативів сталого розвитку, є ключовим етапом трансформаційного процесу, адже вона відображає принципи реальності й вимірюваності, які є критично важливими в управлінні змінами. Цей етап дозволяє підприємству оцінити, наскільки зміни, що були реалізовані, відповідають поставленим цілям і як вони впливають на загальну продуктивність та стратегічні ініціативи компанії. Розглянемо цей етап більш детально.

Основною метою трансформації є підвищення ефективності роботи організації, що може охоплювати збільшення прибутковості, оптимізацію процесів, покращення взаємодії між підрозділами, посилення інноваційних спроможностей та адаптація до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Важливість цього етапу полягає у здатності виявити розбіжності між очікуваними та реальними результатами трансформації, визначити причини таких розбіжностей і відповідно вжити коригуючих заходів.

Спираючись на теорію систем, ефективність організаційних змін можна визначити та виміряти в межах, які є значимими для керівників підприємств. Виходячи з даної теорії, як основи для вибору показників ефективності трансформації організаційної структури, можна розглянути широкий спектр підходів до її дослідження та виміру, й на цій основі представити теоретико - методичні підходи до побудови сукупності та послідовності дій з

ефективної трансформації організаційної структури підприємства в процесі розвитку.

На даний час існує думка, що є три ключові параметри діяльності підприємства, що визначають його розвиток, а саме: час життя компанії на ринку, об'єми продажів компанії, кількість співробітників компанії, при цьому криза, а точніше час коли вона настає, безпосередньо не залежить від розвитку ринку та від рівня професіоналізму управлінського складу компанії.

Помилковість зазначеного твердження виходить з того факту, що розвиток не є синонімом еволюційного процесу! Як вказувалося в першій главі: «Розвиток підприємства – економічна категорія, що характеризується як закономірний, керований процес, спрямований на позитивні зміни в позначений час безпосередньо підприємства та його організаційної структури з метою підвищення ефективності функціонування, досягнення якісно нового стану підприємства, що є необхідним критерієм його існування». Враховуючи вищевикладене, критеріями розвитку підприємства можуть служити показники, система яких відображає якісний і кількісний ефект трансформації, при цьому система повинна мати емерджентні властивості.

Найзагальнішим і найчастіше використовуваним критерієм ефективності трансформації організаційної структури є відповідність результатів поставленій меті. Результати можуть полягати в зміні стартових показників роботи організації, таких як обсяг виробництва, величини активів, частки ринку, капіталізації, зростання доданої вартості, чистого дисконтованого доходу.

Результати трансформації можуть мати кількісну, альтернативну («так», «ні»), якісну характеристику, вимірювану на основі рейтингових, бальних, вагових і експертних оцінок, інтегрованих за допомогою спеціальних методик.

До числа кількісних показників відносяться: об'єм реалізації, витрати виробництва, додана вартість, капіталізація (ринкова вартість), чистий дохід, загальна економічна ефективність, вартісний розрив, рентабельність, що розраховуються у відношенні до капіталу, витрат або загального обороту діяльності підприємства (загальному об'єму послуг).

В якості узагальнюючого показника загальної економічної ефективності (Е) пропонується використовувати показник, що розраховується за формулою:

$$E = P / Z, \quad (5.1)$$

де Р – результати виробництва;

З – витрати на отримання даного результату.

Заслугує на особливу увагу такий підхід до визначення ефективності трансформаційного процесу.

Економічний ефект від трансформації є результатом, вираженим у вигляді суми грошових або інших надходжень за вирахуванням витрат, пов'язаних безпосередньо з проведенням трансформації підприємства.

При оцінці ефективності трансформації пропонується використовувати показник – зміну ринкової вартості підприємства або вартісний розрив.

Вартісний розрив (чиста поточна вартість ефекту трансформації) - різниця між поточною вартістю підприємства за існуючих умов і поточною вартістю підприємства після трансформації]:

$$NPV_c = [D(PN)_n - (I)_n + (T)_n]r, \quad (5.2)$$

де NPV_c – чиста поточна вартість ефекту трансформації;

D(PN)_n – прибуток від трансформації;

n – період часу після трансформації;

(I)_n – додаткові інвестиції на трансформацію;

(T)_n – приріст (економія) податкових платежів;

r – коефіцієнт дисконтування.

Два останні показника можуть розглядатися як універсальні кількісні, створюючи мінімальний набір змінних, які можуть бути визначені, як показники розвитку.

До так званих «якісних» показників можна віднести зміни в корпоративній культурі підприємства, перебудову кадрових служб і

перепідготовку персоналу, престиж і репутацію компанії, оптимізацію психологічного клімату на підприємстві, забезпечення активності, зацікавленості та професіоналізму персоналу в проведенні перетворень, підвищення якості продукції та послуг, що надає підприємство.

Узагальнювальним або інтегральним «якісним» показником «виходу» пропонується вважати так звану «інновацію цінності».

Інновація цінності – це новий спосіб мислення та втілення стратегії, що приводить до відходу від конкуренції, інновація цінності створюється в тій галузі, де дії компанії благотворно впливають на структуру витрат і на пропозицію цінності покупцям.

Ця категорія якнайкраще підбиває підсумок синергетичного зв'язку, який з'явився між вищепереліченими «якісними» категоріями системи, відображаючи її емерджентність. Відзначено, що зв'язок між скороченням витрат і підвищенням корисності блага є наслідком одночасного досягнення диференціації і зниження витрат за рахунок ослаблення впливу факторів зовнішнього середовища. Зазначене свідчать про створення інновації цінності.

Візьмемо за основу твердження, що смаки споживачів відносно постійні, функція споживання – безперервна. У цьому випадку зв'язок скорочення витрат і підвищення корисності блага, що є наслідком одночасного досягнення диференціації та зниження витрат за рахунок послаблення впливу факторів зовнішнього середовища, свідчать про створення інновації цінності. Це виведення представлене графічно (рис. 5.2).

Сектор корисності блага (сектор усередині сфери корисності при беззбитковій роботі підприємства) лежить вище за лінію витрат.

До трансформаційного процесу сектор корисності P_1 визначається площею фігури S_{bc} , утвореної перетином ліній загальних витрат $ТС_1$ з лінією загальної корисності блага TU_1 , що виробляється.

Після успішного завершення трансформаційного процесу, сектор корисності значно розширений за рахунок зміщення лінії загальних витрат $ТС_2$ вниз до осі абсцис і зміщення лінії корисності блага TU_2 вгору, при цьому сектор корисності після трансформаційного процесу P_2 визначається площею фігури S_{ad} , утвореною перетином ліній загальних витрат $ТС_2$ з лінією загальної

корисності блага TU_2 , що виробляється. В інтегральному розрахунку ці сектори визначаються таким чином:

$$P_1 = \int_b^c f(TU_1)dQ - \int_b^c f(TC_1)dQ \quad (5.2)$$

$$P_2 = \int_a^d f(TU_2)dQ - \int_a^d f(TC_2)dQ \quad (5.3)$$

$$U_n = P_2/P_1 \quad (5.4)$$

$$U_n = (\int_a^d f(TU_2)dQ - \int_a^d f(TC_2)dQ) / (\int_b^c f(TU_1)dQ - \int_b^c f(TC_1)dQ) \quad (5.5)$$

Зазначаємо, що у даному виразі U_n - відносний показник, який показує в скільки разів поточний сектор корисності блага перевищує передуючий, та являє собою ефект створення інновації цінності.

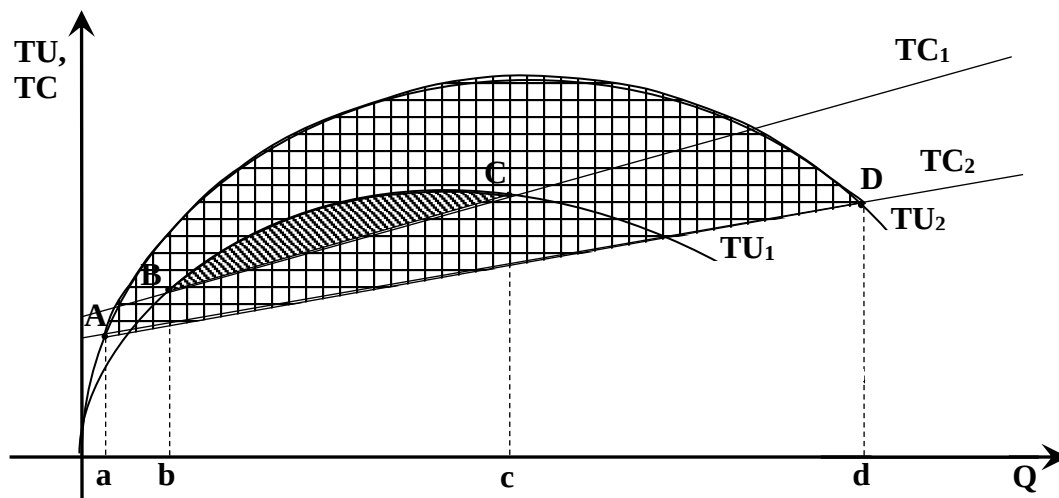


Рисунок 5.2 – Ефект створення інновації цінності

М. Портер, що є визнаним фахівцем в галузі побудови стратегії, у своїй роботі «Конкуренція» відмічав: «Якщо інші менеджери хочуть уникнути помилок, бачити перед собою перспективу виконання вимог нових законів компанії, повинні не починати гарячковий пошук можливих варіантів «обходу» цих законів, а поставити собі такі питання, як: «Чи не витрачаємо ми даремно які-небудь ресурси?» і «Чи не можна підвищити споживчу цінність нашої продукції?»».

Перші гравці, тобто компанії, які уміють передусім побачити можливість і знайти рішення, які ґрунтуються на інноваціях, зможуть витягнути для себе з цієї ситуації чималі конкурентні переваги».

Д. Магретта у своїй книзі «Ключові ідеї М. Портера» визначає, що стратегічна конкуренція означає вибір шляху, який відрізняється від того, яким йдуть інші. Конкуренція за те, щоб бути кращим, призводить до копіювання, конкуренція за унікальність процвітає завдяки інноваціям.

Ч. Кім, Р. Моборн у книзі «Стратегія блакитного океану» відмічають, що інновація цінності є наріжним каменем стратегії, створюючи стрибок цінності в неохоплений конкуренцією простір ринку.

Для цього компанії необхідно:

- Створення максимально можливого вільного від конкуренції ринкового простору.
- Створення нового попиту й оволодіння ним.
- Руйнування компромісу цінність – витрати.
- Побудова усієї системи діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації та зниження витрат.

Слід також відмітити, що окрім універсальних показників, які пропонується застосувати для оцінки ефективності процесу трансформації організаційної структури підприємства, необхідно розглянути приватні показники ефективності цього процесу (приватні показники застосовуються для характеристики ефективності використання окремих видів ресурсів, у тому числі трудових), які можуть входити в загальну систему критеріїв розвитку організації.

До таких показників слід віднести:

Гнучкість організаційної структури управління - визначається як відношення чисельності працівників, які можуть виконувати суміжні міжгрупові функції до загальної кількості працівників:

$$\Gamma = \text{Чс} / \text{Чо} \quad (5.6),$$

де Γ – гнучкість організаційної структури управління,

Чс – кількість працівників, які можуть виконувати суміжні міжгрупові функції,

Чо – загальна кількість працівників підприємства.

Цей показник застосовний для визначення ефективності трансформаційного процесу у разі зміни конфігурації у бік органічності при посиленні впливу факторів динамічності зовнішнього середовища (наприклад: при зміні структури з професійної в адхократичну, механістичну - в просту).

Раціональність організаційної структури управління визначається відношенням загальної чисельності персоналу до чисельності управлінського складу:

$$P = \text{Чо} / \text{Чу} \quad (5.7),$$

де Р – раціональність організаційної структури управління,

Чу – кількість керівного складу.

У зв'язку з цим необхідно акцентувати увагу на тому, що в ході побудови й оптимізації структур, важливо враховувати за якою ознакою відбувається формування елементів. Сучасні методи побудови організації виділяють два принципи угруповання елементів: функціональний і ринковий. Вибір на користь функціональності організації обумовлюється таким чином: з одного боку досягається висока міра технічної компетенції в порівнянні зі своїми конкурентами й ефективність організації пов'язана з її великим розміром, таким, що дозволяє розвиватися спеціалізації процесів. Тобто, якщо в організації на перший план у якості принципів групування виходять залежність процесу і масштабу, організація повинна скористатися перевагами спеціалізації й обрати для групування принцип функціональності. Обираючи для групування ринковий принцип, організація віддає перевагу координації робочого потоку і йде свідомо на зменшення впливу таких критеріїв як процес і масштаб.

Координація діяльності в ринкових структурах визначається стандартизацією випуску, яка залежить від систем контролю над виконанням. Ці структури менш схильні до формалізації, розбиті на

ринково-організовані одиниці, менеджерам яких паралельно делеговані права з ухвалення рішень, і є, як правило, вертикально та паралельно децентралізованими.

В організаціях, побудованих за ринковим принципом, підрозділи не є великими, на відміну від підрозділів у функціональних організаціях.

Враховуючи вищевикладене, слід зробити висновок, що цей показник застосовний для визначення ефективності трансформаційного процесу у разі зміни конфігурації при посиленні впливу складності зовнішнього середовища за відсутності значних змін відносно впливу факторів динамічності середовища.

Слід також відмітити, що порівнювати ці значення для організацій з різним впливом факторів динамічності зовнішнього середовища, тобто з різною органічністю структурних форм (особливо при заміні функціонального принципу побудови організації на ринковий), не є коректним.

Норма керованості на підприємстві – визначається відношенням загальної кількості персоналу до обчислення (множення) норми керованості для керівників нижчого рівня та середньої норми керованості для керівників середнього та вищого рівнів з урахуванням числа рівнів управління:

$$N_y = C_o / N_{yn} * N_{ysv}^{p-1}, \quad (5.8)$$

де N_y – норма керованості на підприємстві,
 N_{yn} – норма керованості для нижчого рівня,
 N_{ysv} – середня норма керованості для керівників середнього й вищого рівнів,
 p – число рівнів управління.

Цей показник, як і попередній, застосовний для визначення ефективності трансформаційного процесу в разі зміни конфігурації при посиленні впливу складності зовнішнього середовища, за відсутності значних змін відносно впливу факторів динамічності середовища (показники представлені в табл. 5.1, рис. 5.3).

Таблиця 5.1–Показники ефективності організаційної структури підприємства

№	Назва	Визначення залежності	Примітка
1	Загальна економічна ефективність	$E = P / Z$	P - результати виробництва, З - витрати на отримання даного результату.
2	Вартісний розрив (чиста поточна вартість ефекту трансформації)	$NPV_c = [D(PN)^n - (I)^n + (T)^n]r$	NPV_c – чиста поточна вартість ефекту трансформації, $D(PN)^n$ – прибуток від трансформації, n – період часу після трансформації, $(I)^n$ – додаткові інвестиції на трансформацію, $(T)^n$ – приріст (економія) податкових платежів, r – коефіцієнт дисконтування.
3	Інновація цінності	Логічний зв'язок між скороченням витрат і підвищенням корисності блага	Створення максимально - можливого вільного від конкуренції ринкового простору, створення нового попиту та оволодіння ним, руйнування компромісу цінність – витрати, побудова усієї системи діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації та зниження витрат за рахунок ослаблення впливу факторів зовнішнього середовища.
4	Гнучкість організаційної структури управління	$G = \frac{C_c}{C_o}$	G - гнучкість організаційної структури управління, C_c – кількість працівників, які можуть виконувати суміжні міжгрупові функції, C_o – загальна кількість працівників організації
5	Рациональність організаційної структури управління	$P = \frac{C_o}{C_y}$	P – рациональність організаційної структури управління, C_y – кількість керівного складу
6	Норма керованості на підприємстві	$N_y = \frac{C_o}{N_{un}} * N_{св}^{n-1}$	N_y – норма керованості на підприємстві, N_{un} – норма керованості для нижчого рівня, $N_{св}$ – середня норма керованості для керівників середнього й вищого рівнів, n – число рівнів управління.

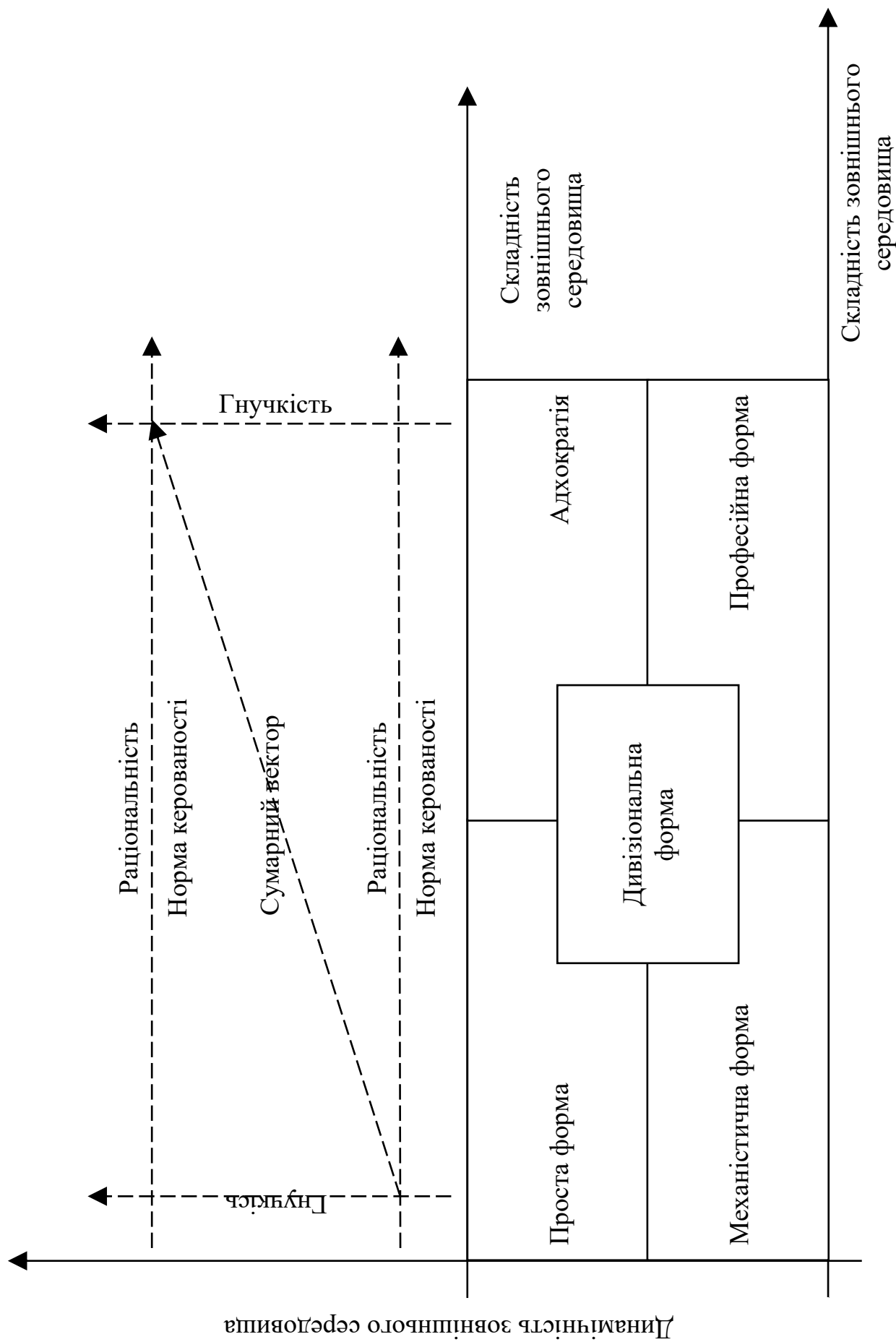


Рисунок 5.3 – Визначення сегментів застосування приватних показників ефективності трансформаційного процесу

Аналізуючи спектр застосування приватних показників (гнучкість, раціональність, норма керованості) слід зробити висновок, що позитивну або негативну динаміку ефективності організаційних змін необхідно розглядати стосовно певного сегменту загального спектру можливих трансформацій, незважаючи на те, що зазначені показники розглядаються науковцями, як правило, у ключі всебічного застосування.

Але, для показника «гнучкість структури», динаміка процесу може розглядатися за умови зміни впливу факторів динамічності зовнішнього середовища (приймаємо як змінну величину), складність, як фактор впливу, максимально наближений до постійного значення.

Для показників «раціональність структури, норма керованості» динаміка процесу може розглядатися при зміні впливу факторів складності зовнішнього середовища (приймаємо як змінну величину), динамічність, як фактор впливу, максимально наближений до постійного значення.

Сферична модель у системі меридіан динамічності та паралелей складності дозволяє використовувати приватні показники максимально ефективно при розгляді трансформаційних процесів, що відбуваються по колах конфігураційної сфери (меридіанах динамічності та паралелях складності).

Загальновідомо, що турбулентність – це ступінь завихореності потоку в робочій частині спектра дослідження, тому, враховуючи асоціативне мислення, запропоновано визначення даних показників як «турбулентних».

Турбулентні показники використовують з метою оцінки ефективності процесу трансформації організаційної структури підприємства, за умови, що одна з характеристик зовнішнього середовища носить змінний характер. Певну складність для визначення вищезгаданих показників представлятимуть трансформації змішаного типу, для яких величини зміни рівнів впливу факторів складності та динамічності зовнішнього середовища носитимуть змінний характер.

У цьому випадку можливо використати метод побудови сумарного вектору для визначення значення рівнодійної сили. Визначення сегментів застосування турбулентних показників на

представленій діаграмі слід робити за принципом проектування верхньої частини діаграми на площину основних конфігураційних форм.

Таким чином, зазначені вище універсальні показники (загальна економічна ефективність, вартісний розрив, інновація цінності) повинні застосовуватися як необхідні для всіх видів трансформаційно-структурних перетворень. При цьому приватні показники (гнучкість, раціональність, норма керованості) стосовно позитивної або негативної динаміки ефективності організаційних змін необхідно розглядати стосовно певного сегменту загального спектру можливих трансформацій.

Для проведення оцінки ефективності трансформації організаційної структури підприємства пропонується використовувати симплексний метод лінійного програмування. Як відомо, загальним завданням лінійного програмування є знаходження мінімуму лінійної цільової функції, при цьому завдання, в якому фігурують обмеження у формі нерівностей, називається основним завданням лінійного програмування.

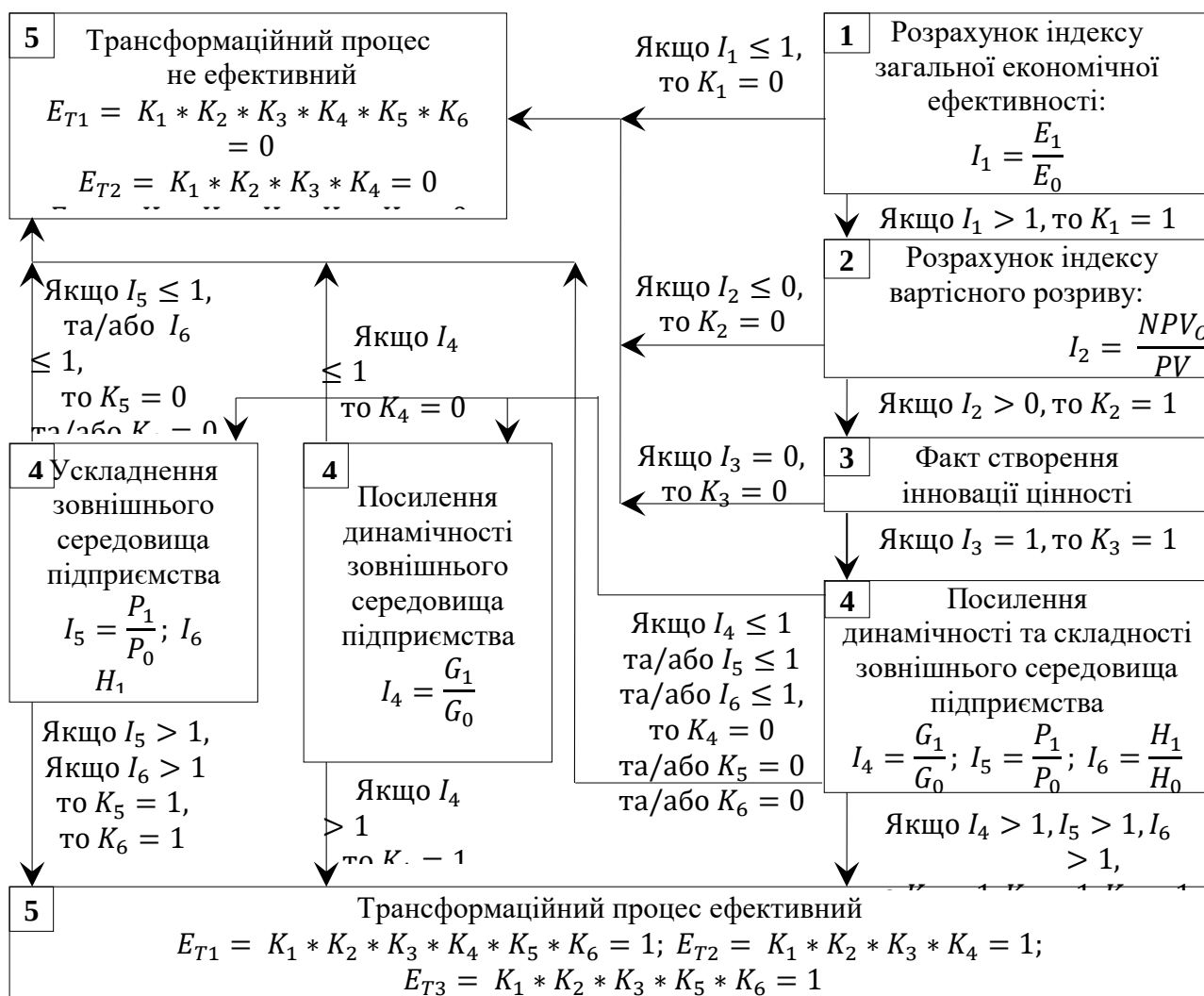
До основних посилок даного методу слід віднести такі:

- 1) існування початкового опорного плану;
- 2) наявність ознаки оптимальності опорного плану;
- 3) частина обмежень містить змінну, що входить з коефіцієнтом, рівним одиниці, а в інші обмеження - з коефіцієнтом, рівним нулю.

Для оцінки ефективності трансформаційного процесу застосовуються індекси наведених вище показників (загальної економічної ефективності, вартісного розриву, інновації цінності, гнучкості, раціональності, норми керованості на підприємстві).

Зазначене зображено на схемі (рис. 5.4) послідовності оцінювання ефективності трансформації організаційної структури підприємств в процесі їх розвитку при ускладненні та/або посиленні динамічності зовнішнього середовища.

Слід акцентувати увагу, що питання вибору структурної конфігурації, здатної працювати в певному зовнішньому середовищі, оперативно реагуючи на її зміни, може бути вирішено саме шляхом перетворення вихідної чистої форми в гібридну.



E_{T1} – критерій ефективності трансформації організаційної структури підприємства у разі посилення динамічності та ускладнення зовнішнього середовища підприємства; E_{T2} – критерій ефективності трансформації організаційної структури підприємства при посиленні динамічності зовнішнього середовища підприємства; E_{T3} – критерій ефективності трансформації організаційної структури підприємства при ускладненні зовнішнього середовища підприємства; $I_1, I_2, I_3, I_4, I_5, I_6$ – індекси (загальної економічної ефективності, вартісного розриву, інновації цінності, гнучкості структури, її раціональності та норми керованості на підприємстві – відповідно); $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6$ – коефіцієнти, що відповідають значенням індексів; E_1, E_0 – загальна економічна ефективність (після та до) трансформації оргструктури підприємств; PV – вартість підприємства до трансформаційного процесу; G_1, G_0 – гнучкість структури (після та до) трансформації оргструктури; P_1, P_0 – раціональність структури (після та до) трансформації оргструктури; H_1, H_0 – норма керованості на підприємстві (після та до) трансформації оргструктури.

Рисунок 5.4 – Послідовність оцінки ефективності трансформації організаційної структури підприємств в процесі їх розвитку



Рисунок 5.5 – Визначення рівня децентралізації та домінуючого координаційного механізму організації в залежності від рівня впливу зовнішнього середовища

Розширена послідовність оцінювання ефективності трансформації організаційної структури підприємства наведена на рисунку 5.6.

Застосування інших показників (вказані вище) не заперечується, але слід зазначити, що вони не можуть свідчити про ефективність трансформації саме у наслідок реагування підприємства на зміни впливу конкретно визначеного зовнішнього середовища.

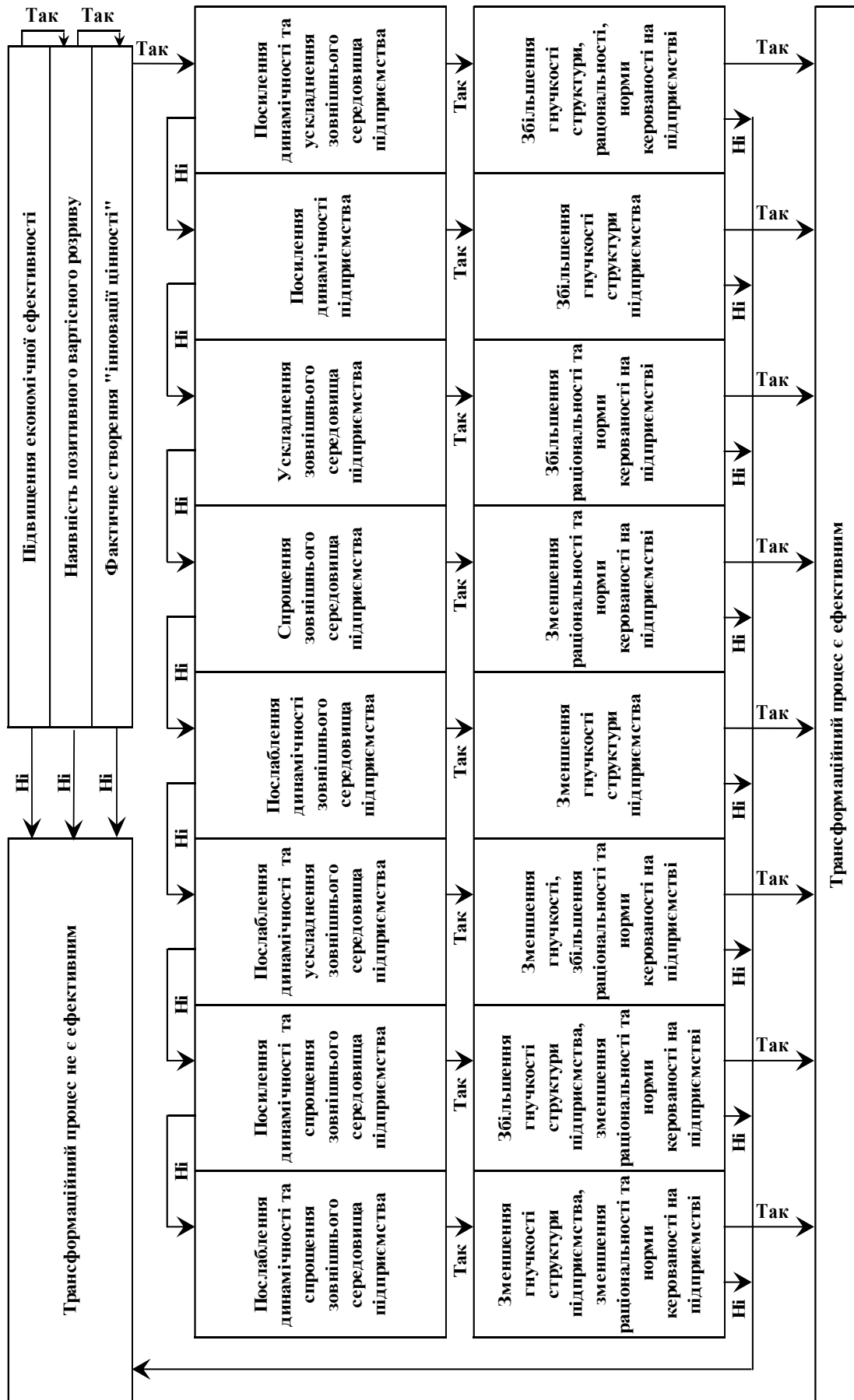


Рисунок 5.6 – Розширена послідовність оцінювання ефективності трансформації організаційної структури

Відомо, що експеримент – це вивчення, дослідження явищ і процесів шляхом їх відтворення, моделювання в штучних або природних умовах, яке передбачає цілеспрямоване спостереження за певним процесом в умовах регламентованих змін окремих характеристик його протікання. Експеримент із трансформації організаційної структури підприємств у процесі реалізації стратегії розвитку можна вважати успішним, якщо при реалізації трансформаційних процесів було проведено дослідження явищ, цілеспрямоване спостереження за процесом трансформації в умовах регламентованих змін окремих характеристик (параметрів входу), а отримані результати (параметри виходу) повністю відповідають умовам наданого завдання, оскільки підтверджують як підвищення ефективності функціонування організацій, а й факт їх розвитку, перехід на якісно новий рівень.

Отже, розроблена система показників та послідовність оцінювання ефективності трансформації організаційної структури підприємства, що на відміну від існуючих систем, може застосовуватися у разі функціонування підприємств в різних типах зовнішнього середовища та віку існування підприємства на ринку товарів чи послуг. Вказана система показників та послідовність оцінювання ефективності трансформації організаційної структури підприємства пропонується до використання організаціями виробничого, транспортного, будівельного, автомобільно-транспортного та інших комплексів, житлово-комунальними, торговельними підприємствами, неприбутковими організаціями, тощо.

Також пропонується розглянути можливість визначення методом математичного моделювання ефекту трансформаційного процесу для підприємств (у тому числі для тих, що займають монопольне положення на ринку товарів і послуг) при фіксації ціни реалізації продукції з боку державних регуляторів. На представлених діаграмах введені такі позначення:

TR – сукупний дохід (загальна виручка), визначається як сума доходу, що отримується організацією від продажу певної кількості благ,
 Q – продана кількість благ.

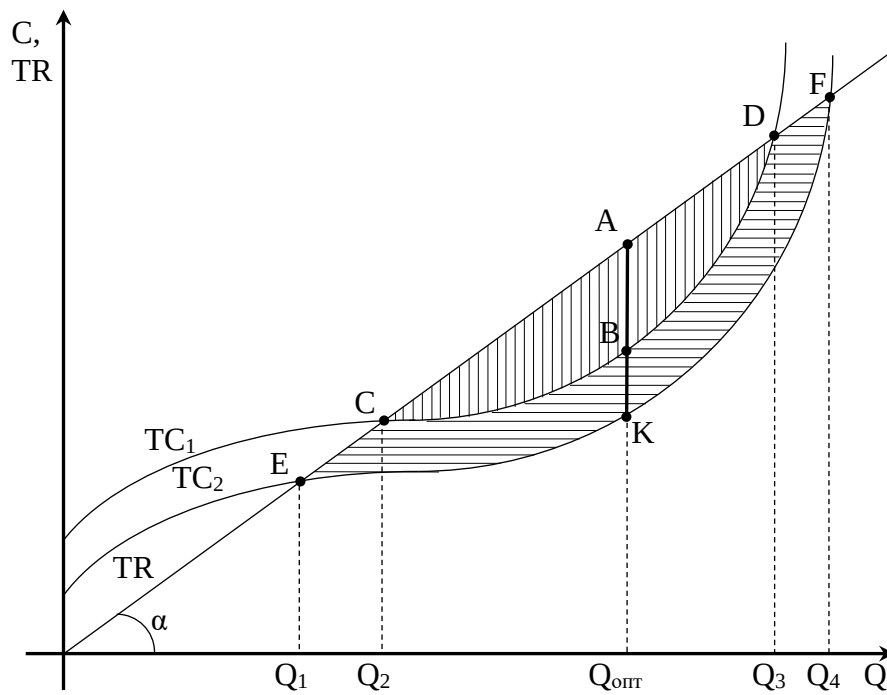


Рисунок 5.7 – Ефект трансформаційного процесу для підприємств при фіксації ціни реалізації продукції (послуг)

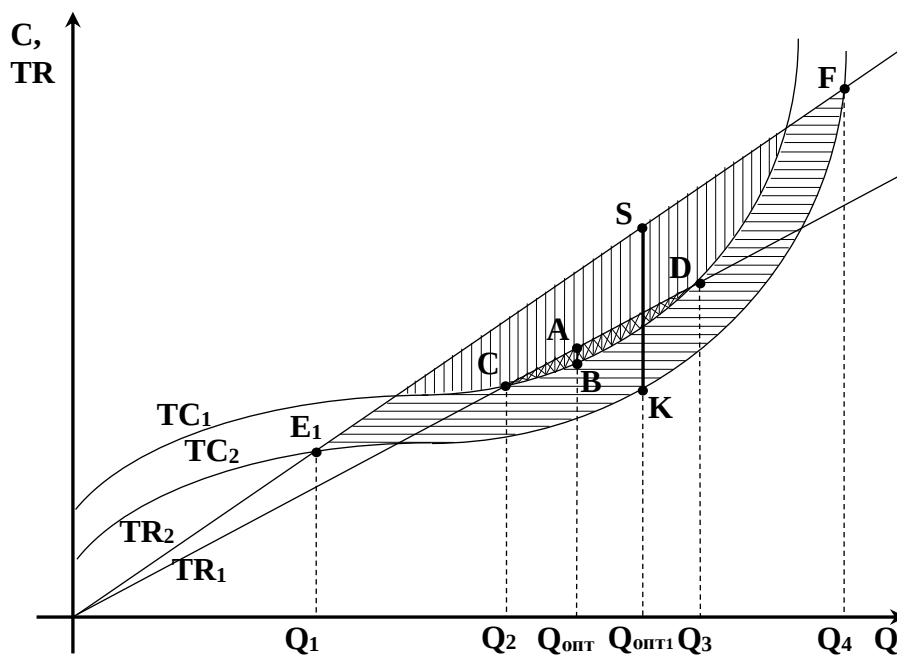


Рисунок 5.8 – Ефект трансформаційного процесу для підприємств, за відсутності зовнішнього регулювання ціни реалізації продукції

ТС (С) – загальні витрати, визначені як сукупність постійних і змінних витрат фірми у зв'язку з виробництвом продукції в певний (відносно короткостроковий) період.

На відміну від постійних витрат, величина яких не залежить від зміни виробництва, змінні витрати змінюються пропорційно випуску продукції. У початковий період виробництва змінні витрати зростають більш швидшими темпами, ніж вироблена продукція. При розширенні обсягів виробництва на певному етапі відбувається значне зростання витрат у порівнянні з ростом виробництва. Це призводить до ефекту «опуклості» функції загальних витрат у відношенні до обсягу виробництва продукції на початковому етапі та до «увігнутості» функції загальних витрат в подальшому.

Згідно з економічною теорією, максимізація прибутку досягається у разі рівності граничного доходу та граничних витрат. Максимальний прибуток робиться при найбільшому геометричному розриві кривих ТС і TR, що відповідає точці В, розташованій на кривій ТС₁, що означає загальні витрати виробництва до трансформаційного процесу, при цьому точками, що визначають критичний обсяг виробництва Q₂ і Q₃ є точки С і D відповідно, точка Q_{опт.} визначає оптимальний обсяг виробництва при максимізації прибутку. Загальна зона безбиткової діяльності організації до процесу перетворення організаційної структури визначається площею фігури S_{сdb}. У разі монопольного виробництва товарів і послуг при регулюванні тарифів і цін, зміщення лінії сукупного доходу TR неможливе, тому збільшення зони безбитковості відбувається тільки при зміщенні вниз до осі абсцис кривої загальних витрат (з положення ТС₁ у положення ТС₂).

Максимальний прибуток робиться при найбільшому геометричному розриві кривих ТС₂ і TR, що відповідає точці К, розташованій на кривій ТС₂, що означає загальні витрати виробництва після трансформаційного процесу, при цьому точками, що визначають критичний обсяг виробництва Q₁ і Q₄, є точки Е і F відповідно.

Загальна зона безбиткової діяльності організації після перетворення організаційної структури визначається площею фігури S_{efk}, а значить результатом трансформаційного процесу є

розширення зони беззбиткової діяльності, що визначається геометричною різницею визначених раніше площ.

$$S_{ecbdfk} = S_{efk} - S_{cdb} \quad (5.8)$$

Як і у попередньому випадку, максимальний прибуток робиться при найбільшому геометричному розриві кривих TC і TR, що відповідає точці В, розташованій на кривій TC₁, що означає загальні витрати виробництва до трансформаційного процесу, при цьому точками, що визначають критичний обсяг виробництва Q₂ і Q₃ є точки С і D відповідно. Загальна зона беззбиткової діяльності підприємства до процесу перетворення організаційної структури визначається площею фігури S_{cdb}.

У разі недосконалої та досконалої конкуренції, нерегульованої монополії й олігополії, на відміну від монопольного виробництва товарів і послуг при регулюванні тарифів і цін, зміщення лінії сукупного доходу TR при успішному трансформаційному процесі відбувається вліво вгору (з положення TR₁ в положення TR₂), збільшення зони беззбитковості відбувається також при зміщенні вниз до осі абсцис кривої загальних витрат (з положення TC₁ в положення TC₂).

Максимальний прибуток робиться при найбільшому геометричному розриві кривих TC₂ і TR₂, що відповідає точці К, розташованій на кривій TC₂, що означає загальні витрати виробництва після трансформаційного процесу, при цьому точками, що визначають критичний обсяг виробництва Q₁ і Q₄, є точки E₁ і F₁ відповідно, оптимальний обсяг виробництва при цьому може бути істотно збільшений, про що свідчить зміщення точки Q_{опт} у положення Q_{опт1}. Загальна зона беззбиткової діяльності організації після перетворення організаційної структури значно розширена та визначається площею фігури S_{eflk}, а значить результатом трансформаційного процесу є розширення зони беззбиткової діяльності, що визначається геометричною різницею площі - S_t:

$$S_t = S_{1fk1} - S_{cdb} \quad (5.9)$$

В інтегральному розрахунку розширення зони беззбиткової діяльності (E_T) визначається таким чином:

$$E_T = \int_{Q_1}^{Q_4} f(TR_2)dQ - \int_{Q_1}^{Q_4} f(TC_2)dQ - \left(\int_{Q_2}^{Q_3} f(TR_1)dQ - \int_{Q_2}^{Q_3} f(TC_1)dQ \right).$$

Перетворимо цей вираз:

$$E_T = \int_{Q_1}^{Q_4} f(TR_2)dQ + \int_{Q_2}^{Q_3} f(TC_1)dQ - \int_{Q_1}^{Q_4} f(TC_2)dQ - \int_{Q_2}^{Q_3} f(TR_1)dQ \quad (5.10)$$

Пропонується при розгляді питання розширення зони беззбиткової діяльності організації після перетворення організаційної структури застосовувати відносний показник процесу, так як відносна величина - є відношення рівня досліджуваного процесу за певний період до рівня цього ж процесу у минулому, таким чином відносна величина показує в скільки разів поточний рівень перевищує передуючий (базисний).

Трансформаційний ефект (E_B) розширення зони беззбитковості у відносному розрахунку визначається таким чином:

$$E_B = (\int_{Q_1}^{Q_4} f(TR_2)dQ - \int_{Q_1}^{Q_4} f(TC_2)dQ) / (\int_{Q_2}^{Q_3} f(TR_1)dQ - \int_{Q_2}^{Q_3} f(TC_1)dQ) \quad (5.11)$$

Трансформаційний ефект розширення зони беззбитковості як показник ефективності процесу може застосовуватися у всіх випадках трансформаційних перетворень. Нижче у табл. 5.2 наведено перелік показників трансформаційного процесу у відповідності до умов застосування.

Висновок очевидний. Оцінка ефективності здійснених трансформаційних процесів на прикладі підприємств, що досліджуються, представлена нижче.

Наскільки своєчасно та правильно була зроблена трансформація організаційної структури підприємства, можна судити враховуючи комплекс показників «виходу» трансформаційного процесу.

Таблиця 5.2 – Показники ефективності процесу трансформації організаційних структур підприємств

№	Група показників	Умови застосування
1	Універсальні (економічна ефективність, вартісний розрив, інновація цінності)	Застосовуються при всіх видах трансформаційних перетворень
2	Приватні (гнучкість системи, норма керованості на підприємстві, раціональність)	Розглядаються стосовно певного сегменту загального спектру можливих трансформацій (при ускладненні або посиленні динамічності зовнішнього середовища).
3	Ефект трансформаційного процесу за методом математичного моделювання	Використовується при існуючих обмеженнях загального обсягу реалізації товарів або послуг внаслідок можливого різкого зростання витрат виробництва

Розглядаються також показники ефективної трансформації, що визначають успішність здійсненого процесу, а саме, збільшення загальної економічної ефективності та позитивний вартісний розрив.

Визначення цих показників безпосередньо пов'язане зі зміною рівня постійних і змінних витрат. В якості наочного прикладу представлена інформація про зміну основних економічних показників роботи досліджуваних підприємств до і після трансформаційного процесу.

5.3 Конфігураційні аспекти процесу управління проєктами

Відомо, що організація, яка формує та впроваджує проєкт, має обов'язково усвідомлювати, що процес управління проєктами повинен забезпечувати каркас для формування та впровадження проєктів.

Системно функціонуюча організація, зазвичай, поєднує необхідні потреби організації-засновника (чи структурного підрозділу у складі чинної структури) та проєкту (нового структурного підрозділу) через визначення взаємодії щодо повноважень, розподілу ресурсів, тощо.

Багато компаній зазнавали серйозних труднощів, коли одночасно зі створенням структурного підрозділу (чи нової організації) для впровадження проєкту, продовжували в рамках існуючої конфігурації управляти операційною діяльністю. Причини зазначених труднощів полягають у невідповідності основних параметрів дизайну функціонуючої (базової) та проєктної структур. Слід також врахувати, що проєкти, як правило, є унікальними заходами, що мають початок і завершення, при вдалому впровадженні якого структура продовжує існувати в оновленому конфігураційному стані.

Більшість організацій створено для управління безперервною діяльністю, тому ефективність, головним чином, досягається шляхом поділу складних завдань на прості операції, що повторюються. Проєкти за своєю природою не рутинні, отже, є «аномалією» в робочому середовищі існуючої організації.

По-друге, більшість проєктів за своєю суттю є міждисциплінарними, що потребує координації зусиль різних фахівців. Тим не менш, більшість організацій структуровані за функціональним принципом, а значить здійснюють свою діяльність в рамках механістичної або професійної організацій, можливо їх гібридних форм.

Багато вчених також відзначають, що керуючий склад організацій у разі впровадження проєктів не завжди віддає належну увагу такій визначальній функції менеджменту як інтегрування.

У більшості таких організацій повноваження розподіляються ієрархічно, тобто за рекурсивними лініями, ігноруючи при цьому циклічні та синергетичні зв'язки. Крім того, у разі впровадження проєктів вчені, як правило, не звертають увагу на тип зовнішнього середовища, в якому існує організація.

Відомо, що в залежності від значення основних характеристик зовнішнього середовища діяльності організацій (складність та динамічність) існує п'ять основних типів зовнішнього середовища (просте та стабільне, просте та динамічне, складне та стабільне, складне та динамічне, складне та динамічне середнього ступеня). Але, відразу виникає питання застосування відповідних класифікацій організаційних структур. На наш погляд, лише одна із запропонованих до уваги класифікацій в залежності від рівня

впливу зовнішнього середовища, так як критеріями є: ступінь децентралізації, вплив ключової частини структури, ключовий координаційний механізм.

За необхідністю, якщо одна з основних характеристик середовища має усереднене значення (складність або динамічність характеризується рівнем впливу середнього ступеня), утворюються прості гібридні форми. основних структурних конфігурацій.

У разі створення нової структури при управлінні проєктом рекомендується побудова диференціальних гібридних форм (диференціальні гібридні форми – це форми, у яких комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій використовуються у різних складових частинах організації).

Відповідно до цієї точки зору, при створенні структури організації необхідно користуватися правилом: створювати як найменше рівнів управління і найкоротший ланцюг команд.

Враховуючи вказане вище, пропонується таке.

При впровадженні певного проєкту, що має призвести до створення інновації цінності, організації пропонується використовувати методичний підхід, який складається з таких основних етапів.

1. Визначити вид конфігурації структури організації та тип зовнішнього середовища, у якому вона існує на теперішній час.

2. Визначити сектор потенційних споживачів для нового продукту, який планується виробляти (у разі створення інноваційного продукту чи інноваційного виробництва за умови радикального оновлення технологічної складової цього процесу); розглянути також можливості створення управлінської інновації відповідно до мети проєкту.

3. Визначити тип зовнішнього середовища для підрозділу (організації) нового напрямку діяльності, враховуючи факт унікальності проєкту і його «аномалії» в контексті функціонування у робочому середовищі існуючої організації та необхідності застосування ринкового принципу групування, так як більшість проєктів за своєю суттю є міждисциплінарними; у цьому випадку організація існує одночасно у декількох типах зовнішнього середовища (диференціальне).

4. Створити нову організацію (наприклад, у рамках холдингу) чи новий структурний підрозділ для своєчасної реалізації проєкту; побудувати диференціальну гібридну конфігурацію організаційної структури, визначити параметри дизайну нової структурної форми.

5. Скоригувати (сформувати) стратегію розвитку з урахуванням очікуваних результатів від впровадження проєкту.

Зазначену послідовність можливо застосовувати за всіх можливих варіантах впливу зовнішнього середовища, при будь-якому територіальному розташуванні, наявності будь-якої техносистеми, віку та розмірів організації.

Контрольні питання до розділу 5

1. У чому сутність моделі трансформації організаційної структури підприємства в процесі розвитку?

2. Перелічіть показники ефективності трансформації організаційної структури підприємства.

3. Як саме здійснюється оцінка ефективності здійснених трансформаційних процесів?

4. Які, на Ваш погляд, основні конфігураційні аспекти процесу управління проєктами?

Література: [38,40,42,47,64,67,73,76,77,80,81,92,96,97,98]

РОЗДІЛ 6 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні питання

1. Управління знаннями на підприємстві.
2. Необхідність дослідження організаційної поведінки персоналу

6.1 Основні завдання з управління знаннями на підприємствах

Відомо, що створити будь-який ефективний бізнес-процес неможливо без побудови системи управління знаннями, яка дозволяє забезпечити конкурентоспроможність сучасного підприємства у боротьбі за ринкові позиції.

Відомо, що процес управління знаннями – складний та специфічний, при цьому, потребує вивчення процесів продукування, зберігання, поширення та використання знань. Як відомо, знання – це сила, яка підтримує діяльність будь-якої системи. Це той невидимий ресурс, який проявляється в синергічному ефекті від найбільш раціонального використання землі, праці та капіталу. Саме знання є першочерговим елементом процесу сталого розвитку підприємств. Знання – особливий ресурс, він не має фізичної форми, його головною ознакою є дискретність або неподільність – вони або є, або їх немає.

Отже, науковий напрям управління знаннями на підприємстві повинен розглядатися як стратегічний.

Потрібно відмітити, що процес управління знання має бути керованим, контрольованим, створених з певних послідовних взаємопов'язаних дій, зрозумілим для одержувача. Для полегшення вище названих процесів можливо використовувати інформаційні технології.

Так як будь-які операції потребують постійного контролю за впровадженням, то до основних етапів моніторингу з побудови системи управління знаннями підприємства можливо віднести:

- інтегрування зібраних знань та оцінювання їх рівня корисності;

- класифікація відібраних знань з метою їх збереження (корпоративна пам'ять) з фіксацією на різних носіях та у людській пам'яті;

- отримання знань, методів, досвіду, надбання кваліфікації;

- визначення знань, які мають вирішальне значення для досягнення успіху підприємства на ринку товарів чи послуг;

- створення на базі спостережень за клієнтами зворотного зв'язку, дослідження, креативне мислення, експериментування, методів тестування, розробки даних, що створюють знання підприємства;

- розподіл, розповсюдження та доступність корпоративних знань широкому колу користувачів;

- розв'язання проблем, прийняття рішень, пошуку ідей та навчання при отриманих завдань.

В свою чергу, до основних завдань з управління знаннями на підприємствах слід віднести:

- забезпечення колективної доступності до знань;

- забезпечення семантичного пошуку і фільтрації знань в корпоративних і світових інформаційних ресурсах;

- розповсюдження прикладів найкращого використання досвіду;

- розвиток навичок реагування на різкі зміни обставин та збереження керованості в кризовому стані;

- стимулювання співробітництва високоефективних фахівців в процесі генерації ідей та прийняття рішень;

- створення умов для обміну досвідом внаслідок групової взаємодії, неформального спілкування співпрацівників підприємства;

- засвоєння знань, створення можливостей для навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства;

- підвищення корпоративної культури в реалізації управлінських і бізнес-процесів.

З урахуванням вище наведеного та ретельним вивченням існуючих досліджень система управління знаннями на виробництві повинна складатись з трьох підсистем (рис. 6.1):

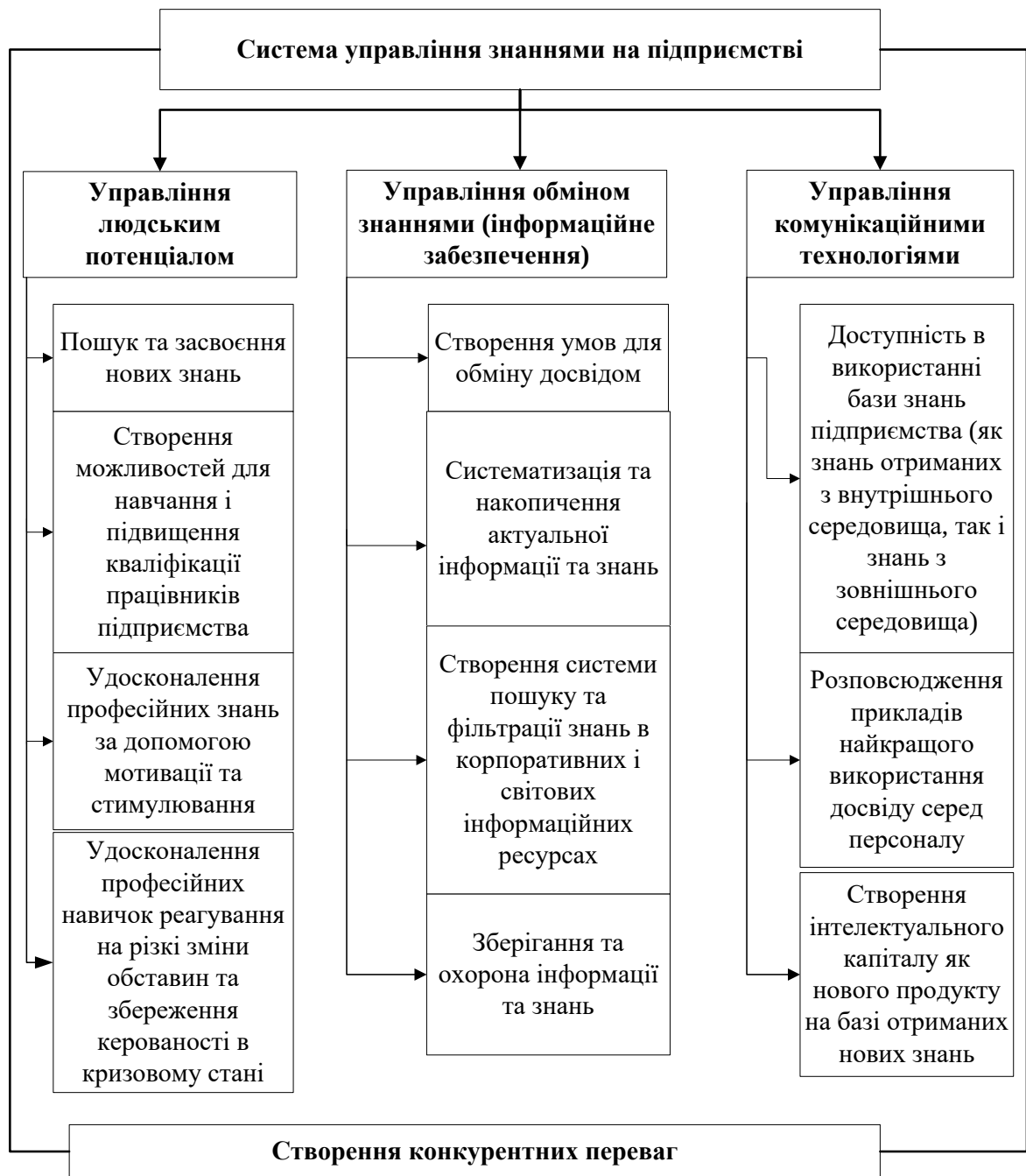


Рисунок 6.1 – Система управління знаннями підприємства

- управління людським капіталом;
- управління обміном знаннями (інформаційне забезпечення);
- управління комунікаційними технологіями.

Потрібно відмітити, що процес забезпечення розвитку конкурентних переваг управління знаннями на підприємстві з використанням нових та власних знань у практичній діяльності підприємства має здійснюватися ефективно та одночасно на усіх рівнях.

Отже, в сучасних економічних умовах для побудови ефективного бізнесу потрібно систематично займатись розробкою та впровадженням системи управління знаннями. Здатність робітників навчатися краще та швидше від своїх конкурентів, використовувати досвід інших у разі прийняття рішень, вміти аналізувати вже існуючі результати, створювати новий інтелектуальний капітал, що має стати надійним джерелом конкурентних переваг будь якого підприємства.

З урахуванням вище наведеного можливо зазначити основну перешкоду, яка виникає при впровадженні системи управління знаннями – це відносно низька загальна культура підприємств.

Але, у разі побудови або корегуванні стратегічних напрямів розвитку, вплив вказаного недоліку на діяльність організації, на наш погляд, можливо зменшити у разі використання таких підходів шкіл стратегічного менеджменту як пізнання, культури та когнітивної школи .

Так, когнітивна школа ставить акцент на тому, що необхідно змінити одне з ключових питань формування стратегії, а саме: замість того, що треба знати менеджеру, що розробляє стратегію розвитку, необхідно спитати, в чому сутність його розумового процесу, при цьому, головними посилками даної школи є:

- формування стратегії протікає в свідомості стратега як процес пізнання;
- стратегії зароджуються як перспективи;
- відомий світ можна моделювати, конструювати, структурувати.

Саме когнітивна школа приділяє увагу конкретним стадіям процесу формування стратегії, особливо періодів первісного розуміння стратегії, періодам переосмислення прийнятих стратегій.

В свою чергу, школа навчання намагається перетворити менеджмент в управління, що впливає за допомогою змін.

Вказана школа ставить акцент на тому, що треба звертати увагу не на те, як саме формулюються стратегії, а як вони формуються та реалізуються.

Школа визнає право і спроможність організації на експеримент. Процес навчання вибудовується навколо моделей конверсії знань (колеса знань): комбінування, інтерналізація, соціалізація, екстерналізація.

До основних посилок школи навчання належать:

- процедура навчання носить характер, що розвивається, стратегії можуть виникати найнесподіванішим чином.

- роль керівництва полягає в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання там, де можуть розвиватися нові стратегії, при цьому, кращим учнем в організації повинен бути її керівник, але також має мати місце навчання колективу, де є багато потенційних стратегів

Тому, саме школа навчання привносить в вивчення процесу формування стратегії практичний зміст.

Стосовно застосування підходів школи культури, відмічаємо те, що розглядає процесу побудови стратегії розглядається як колективний процес, а сильна культура організації - визначається як ідеологія.

Саме школа культури визначає підходи до побудови стратегії розвитку для організацій з багатою історією та культурою. Формування стратегії при цьому, є процесом соціальної взаємодії. Школа культури привносить важливий колективний вимір соціального процесу в організації.

Потрібно акцентувати увагу, що побудова системи управління знаннями за умови використання підходів таких шкіл стратегічного менеджменту як когнітивна, пізнання та навчання, може створити в організації нижчезазначені конкурентні переваги:

- формування умов для стимулювання та мотивації подальшого неперервного розвитку персоналу через професійне навчання та самоосвіту працівників;

- підвищення ефективності використання людського капіталу через створення середовища поділу та розповсюдження знань, залучення персоналу до командної роботи;

– створення ефективного зворотного зв'язку із суб'єктами зовнішнього середовища.

6.2 Цілі дослідження організаційної поведінки

Вивчаючи наступне питання, слід виходити з того, що цілями організаційної поведінки як наукової дисципліни є опис, пояснення, прогнозування і управління поведінкою людей в організації.

Тому першочерговим завданням менеджерів є оволодіння навичками систематизованого опису поведінки людей у різних ситуаціях, що виникають у процесі трудової діяльності.

Друге завдання – пояснення причин вчинків індивідів у різних ситуаціях.

Менеджери, перш ніж приймати будь-які рішення, пов'язані з поведінкою співробітників, повинні з'ясувати причини, які її спонукали. В іншому випадку зростає ймовірність виникнення конфліктної ситуації.

Третє завдання – прогнозування поведінки працівника в майбутньому.

Пророкування ймовірної поведінки дозволить менеджерів прийняти правильне рішення і вжити попереджувальних заходів.

Четверте завдання – оволодіння навичками управління поведінкою людей.

Ефективність роботи індивіда, групи й організації в цілому залежить від професійного менеджменту.

П'яте питання щодо рівнів дослідження організаційної поведінки, їх слід розглядати через сфери поведінки людини в організації. По-перше, це сфера індивідуальної поведінки. Вивченням даної сфери займаються переважно психологи. До неї відносяться такі теми, як ставлення людей до організації, особистісні риси характеру, сприйняття, навчання та інші. По-друге, це сфера групової поведінки, що включає такі питання, як норми, ролі, створення команд і вирішення конфліктів в організації. Наше знання про групи ґрунтується насамперед на дослідженнях соціологів і соціальних психологів.

Поведінку групи працівників не можна пояснити, просто підсумувавши дії окремих осіб, які входять до неї, оскільки люди в

команді поводитися не зовсім так, як діяли б поодиночки. Таким чином, оскільки співробітники організації є одночасно й індивідуумами, і членами груп, їхню поведінку варто вивчати на цих двох рівнях.

Вивчення факторів, що впливають на організаційну поведінку, слід через природу організації. Природа організації формується у процесі взаємодії як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище (політика, економіка, соціокультурні фактори, технології, конкуренція тощо) значно впливає на внутрішнє середовище організації, оскільки і ресурси, і споживання товарів, що виробляє організація, перебувають у зовнішньому середовищі. Внутрішнє середовище організації (соціотехнічна підсистема) повинно постійно адаптуватися до вимог зовнішнього середовища, інакше організація втратить конкурентоспроможність і не виживе. Внутрішнє середовище організації як відкритої системи включає соціальну підсистему (люди) і технічну (цілі, завдання, структура, технології).

Зміна й розвиток технічної підсистеми вимагає відповідної зміни соціопідсистеми. Люди змушені змінювати свою поведінку в процесі праці (підвищувати рівень освіти, удосконалювати свої професійні навички, опановувати нові технології, учитися працювати в командах, тощо). Усі ці фактори впливають один на одного непередбаченим чином. Жодна з організацій (завод, лікарня або навчальний заклад) не може уникнути впливу зовнішнього середовища, що породжує найгострішу конкуренцію за доступ до ресурсів і споживачів. Тому у процесі вивчення поведінки людини в організації менеджери повинні брати до уваги вплив численних факторів зовнішнього середовища, у тому числі глобального.

Менеджери, які прагнуть управляти організаційною поведінкою, стикаються з численними проблемами.

Перша проблема – управління трудовими ресурсами для забезпечення конкурентної переваги. Організація, що прагне отримати конкурентну перевагу, тобто випередити суперників за показниками функціонування, може домогтися цього, розв'язати одне або декілька з таких завдань:

- 1) підвищити ефективність своєї діяльності;
- 2) поліпшити якість своєї продукції;

3) підвищити інноваційну активність;

4) підвищити оперативність реагування на запити споживачів.

Вивчення поведінки людей у процесі спільної діяльності з виробництва товарів і надання послуг, що задовольняють попит споживачів, може допомогти менеджерам досягти цих цілей.

Друга проблема – як зрозуміти приховану природу організації? Одна зі складностей, пов'язана з розумінням суті організаційної поведінки, полягає в тому, що багато чого в цій сфері не завжди очевидно. Подібно айсбергу, організаційна поведінка має лише незначну видиму частину, у той час як незмірно більша частина схована «під водою». Так, розглядаючи яку-небудь організацію, ми бачимо її формальні аспекти: стратегію, цілі, політику й процедури, структуру, технологію, офіційні повноваження, розподіл влади і порядок підпорядкованості. Однак усі ці організаційні характеристики «знаходяться на поверхні». Управлінський персонал повинен знати й те, що відбувається «углибині».

Третя проблема пов'язана з розробкою організаційної етики.

Організаційна етика – це правила, переконання і цінності, дотримання яких організація вимагає від своїх співробітників. Етична поведінка підвищує загальний добробут окремих людей, груп і організацій, а також зовнішнього середовища, в якому функціонує організація. Організації з метою підвищення показників етичності поведінки керівників і звичайних співробітників вживають різні заходи, до яких належать такі: розробка етичних нормативів (етичних кодексів), створення комітетів з етики, проведення соціальних ревізій і навчання етичності поведінки.

Четверта проблема – управління за умови різноманітності співробітників. Менеджерам необхідно зрозуміти, як різноманітність співробітників впливає на поведінку, показники діяльності та добробут. Якщо до складу організації або групи людей входять особи однієї статі, етнічного походження, віку, релігії, то типи поведінки її членів, швидше за все, будуть схожими. І навпаки, якщо люди розрізняються за віком, етнічним походженням та іншими характеристиками, цілком імовірно, що їхні типи відносин, поведінка і реакція також будуть різними. Важливою проблемою, спричиненою різноманітністю співробітників, стає питання про те, як скористатися перевагами неоднакових відносин і точок зору людей

різного віку, статі або національності, щоб підвищити показники функціонування організації.

П'ята проблема – як управляти організаційною поведінкою, коли організація починає діяти на міжнародному рівні. Труднощі управління різномірною робочою силою підсилюються, коли організація починає діяти в глобальному середовищі. Всі управлінські види діяльності під час реалізації на глобальному рівні стають особливо складними, оскільки відносини, очікування і системи цінностей співробітників з різних країн різні. Розуміння менеджерами відмінностей між національними культурами необхідне при будь-якій спробі управління поведінкою в глобальній організації.

Контрольні питання до розділу 6

1. Як Ви розумієте сутність управління знаннями на підприємстві?
2. Чому існує необхідність дослідження організаційної поведінки персоналу підприємства?
3. Яким чином відкриття в організаційній поведінці можуть допомогти створити та зберегти високоефективну організацію?

Література: [31,32,33,42,66,70,92,93,94,95,97,98,99]

РОЗДІЛ 7 КОНФЛІКТ ЯК КАТАЛІЗАТОР ПРОЦЕСУ ПЕРЕТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні питання

1. Сутність поняття конфлікт.
2. Становлення конфліктології як науки.
3. Розвиток конфлікт-менеджменту в контексті теорії організацій.
4. Конфлікт як каталізатор трансформаційних процесів в організації.

7.1 Нагромадження знань про конфлікти

Конфлікти як суттєва сторона соціальних зв'язків, а саме, взаємодії та відносин між людьми, їх поведінка та вчинки завжди, з незапам'ятних часів, привертали до себе. Свідчення тому — міфи та релігії різних народів, фольклор і пам'ятки старовини, судження античних і середньовічних мислителів, досягнення соціальних і гуманітарних наук.

Наприклад, сюжет з «яблуком розбрату» та «судом Паріса» у грецькій міфології. Це поетична розповідь про те, як богиня розбрату та ворожнечі Ерида кинула на бенкетний стіл золоте яблуко з лаконічним написом «найпрекрасніший» і як засперечалися, кому призначене яблуко, три впливові богині, що були серед бенкетуючих: Гера — жінка Зевса, верховна олімпійська богиня; Афінна — богиня мудрості та справедливої війни; Афродіта — богиня любові та краси. Щоб розв'язати суперечку, вони звернулися до Паріса — юного царевича з Трої. Той віддав перевагу Афродіті, визнавши її найпрекраснішою з богинь...

Вражає біблійне сказання про розбрат між Каїном і Авелем — синами Адама та Єви. Конфлікт між ними відбувся тоді, коли брати приносили жертви Богу відповідно до своїх занять: Каїн як хлібороб — «від плодів землі»; Авель як пастух — «з первородні стада свого». Бог прихильно поставився до дарунка Авеля, а дарунком Каїна знехтував. Ця обставина сильно роздратувала останнього,

викликало в нього ревності та заздрість до брата. Відбулася сварка, що закінчилася трагічно – убивством Авеля...

Стародавні билини, висвітлюючи події, що відбувалися в пору становлення Київської Русі, барвисто розповідають про захист меж своєї землі від ворогів, суспільно-політичні конфлікти того часу, богатирські подвиги Іллі Муромця, Кирила Кожум'яка та інших, що здолали у важких протиборствах ворогів рідної землі.

Здавна був помічений зв'язок пояснення конфліктів з розумінням сутності самої людини та суспільства, бо корені конфліктології сягають у глибоку давнину, до джерел соціальної філософії.

Так, *Конфуцій* – відомий мудрець Древнього Китаю – в своїх афоризмах стверджував, що злість і зарозумілість, а з ними й конфлікти, породжують, у першу чергу, нерівність і несхожість людей. Він говорив: «Важко бідняку злості не мати та легко багатому не бути зарозумілим». Шкодять нормальному спілкуванню також користь, неприборкане прагнення до вигоди, упертість, облудність, лестощі.

Напроти, корисні – суворе ставлення до себе та поблажливість до інших, шанобливість до вищих і старших, прихильність до простих і малих. Тому, наставляв мудрець, треба поліпшувати вдачу, уникати сварок. Від дурних помислів і вчинків утримує людяність, доброта, справедливість, щиросердість, доброзичливість.

Відповідаючи на питання, з чого складається людяність, Конфуцій пояснив: це значить «тримати себе із шанобливістю вдома, благоговійно ставитися до справи та чесно поводитися з іншими»; поводитися на людях, як при зустрічі важливої особи; не робити іншим того, чого не хочеш собі; не викликати ремства ні в родині, ні в країні.

Сам Конфуцій, як уявлялося його численним учням, мав безсумнівні чесноти, був «ласкавий, добрий, шанобливий, ощадливий та поступливий». Йому були чужі принаймні чотири недоліки: «схильність до домислів, зайва категоричність, упертість, себелюбність».

Одночасно з Конфуцієм спробу раціонально осмислити природу конфлікту почав давньогрецький філософ-діалектик *Геракліт*. Він вважав, що у світі усе народжується через ворожнечу

та звади. Конфлікти уявлялися йому як важлива властивість, неодмінна умова громадського життя, тому що протиборство, у тому числі й війна, є «батько всього та цар всього».

Ідеї Геракліта про конфлікти та боротьбу як основу всіх речей розділяли й інші філософи-матеріалісти древності. При цьому деякі з них (наприклад, *Епікур*) висловлювали думку про те, що ворожі зіткнення своїми тяжкими наслідками, зрештою, переконують людей про необхідність жити у мирі та злагоді.

Конфліктам приділяли увагу й такі видатні люди античності, як *Платон* і *Аристотель*, що жили в V–IV ст. до н.е. Вони вважали, що людина за своєю природою – істота суспільна; окрема людина є лише частина більш широкого цілого – суспільства; закладений в людині суспільне начало додає йому здатності до взаєморозуміння та співробітництва з іншими людьми.

У своєму трактаті «Політика» Аристотель вказував на джерела конфліктів, що, на його думку, викликані нерівністю людей щодо володіння майном і одержання почесностей, а також нахабністю, страхом, зневагою, підступністю, відмінностями характерів, надмірним піднесенням одних і приниженням інших.

Потрібно відмітити, що колективізм у його примітивній, грубій, а нерідко примусовій формах довгий час, аж до епохи Відродження, переважав у суспільних зв'язках. Він освячувався релігією. Християнство, наприклад, сповідувало біблійне уявлення про людину як створіння Бога, про внутрішнє його роздвоєння внаслідок первородного гріха, про протиборство в суспільстві посланого людям з гори «добра» та неминучого в земному житті «зла». В умовах середньовіччя колективізм визначав підпорядкування людини феодальній державі, поглинання особистості сільською громадою, ремісничим структурним підрозділом, купецькою корпорацією, лицарським чи чернечим орденом.

І тільки в XVI–XVII ст. сформувався в могутню силу індивідуалізм. Як один з найголовніших принципів суспільної взаємодії та моральності він став свого роду каталізатором соціально-економічних перетворень, створення умов для творчих устремлінь і самоствердження особистості. Це знайшло своє вираження в західноєвропейському гуманізмі, постулатах християн-

протестантів, вченні про природне право та суспільний договір, ідеях раннього лібералізму.

Наприклад, *Томас Мор*, *Еразм Роттердамський*, *Френсіс Бекон* і інші гуманісти виступали з різким осудом середньовічної смуги, соціальних безладь і кровопролитних міжусобиць.

Іншої, що помітно відрізняється від гуманістів, точки зору дотримувалися *Джон Локк*, *Томас Гоббс* та інші. Вчені вважали, що людина є окремою самоцінною істотою, для якої інші люди – тільки середовище її існування, тому у співвіднесенні із суспільством пріоритет належить особистості. Природний стан суспільних зв'язків – це «війна всіх проти всіх», у якій люди виступають або як вороги, або як партнери. Виходячи з вказаного, конфлікти визначені природною рівністю людей як у їх здібностях, так і в вимогах. Неможливість же реально задовольнити одразу всі домагання створює у стосунках між ними конфліктні ситуації. Звичайно, шлях до згоди не закритий, але співробітництво можливе не як вияв природних властивостей людини, а в результаті примусу, погрози покарання, порушення суспільного договору.

XVIII ст. – століття Просвітництва – не привнесло істотних змін у розбіжності суджень щодо причин конфліктів і заходів їх подолання. Мабуть, дуже характерна в цьому плані думка *Адама Сміта* – родоначальника класичної економіки. У своїй книзі «Теорія моральних почуттів» він виступив послідовним прихильником деякого ступеня егоїзму, тобто «любові до себе», але при неодмінній гармонії своєкорисливих інтересів із загальними прагненнями людей до добробуту та щастя.

Сміт вважав, що головна причина, яка рухає людиною в прагненні поліпшити своє становище, підвищити соціальний статус полягає в тому, щоб «відрізнитися, звернути на себе увагу, викликати схвалення, похвалу, співчуття чи одержати вигоди, що їх супроводжують». Згодом, у «Дослідженні про природу та причини багатства народів» науковець замість моральних відносин між людьми основою теорії конфліктів вважав економічні інтереси, однак зазначав, що пріоритетна турбота людини про власне матеріальне благополуччя не повинна бути перешкодою на шляху до загального блага, щоб думка про благоденство всього суспільства переважала над особистими мотивами.

Автор «Теорії моральних почуттів» виразно виходив з тієї посилки, що «людина може існувати тільки в суспільстві» та «має природну схильність до суспільного стану», а тому для нього «повага до загальних правил моральності є власне так зване почуття боргу». Відзначаючи, що розсудливість, справедливість, людинолюбство – якості, що приносять людям найбільшу користь, Сміт писав: «Наше власне благополуччя спонукує нас до розсудливості; благополуччя наших близьких спонукує нас до справедливості та людинолюбства; справедливість відстороняє нас від усього, що може зашкодити щастю наших ближніх, а людинолюбство спонукує нас до того, що може сприяти йому».

Цілком припустімо вважати, що вказана моральна позиція була ефективною для часу становлення та затвердження капіталізму епохи вільної конкуренції. Вона служила значним засобом попередження й улагоджування конфліктів у перехідну епоху, коли набирав силу індивідуалізм і зберігали міцність колективістські традиції колишнього суспільного устрою.

7.2 Становлення конфліктології як науки

Тільки з другої чверті XIX ст. конфлікти висунулися в ряд предметів для спеціального вивчення. Формування конфліктології як особливої області такого роду досліджень відбувалося разом з розвитком історії, соціології, права, етики, психології й інших соціальних наук.

Спочатку для пояснення конфліктних ситуацій використовували поняття, звичні для природних наук. Природознавство служило зразком побудови соціальних наук, що розглядали суспільство за аналогією з живим організмом у вигляді органічного цілого, що складається з взаємозалежних частин. Часто посилалися на спадкоємні ознаки, інстинкти й інші психофізіологічні властивості людей.

Боротьба, конфліктні зіткнення представлялися не просто можливими, а неминучими явищами людського буття. Слідом за *Чарльзом Дарвіном*, що висунув теорію біологічної еволюції, з'явився так названий соціальний дарвінізм — напромак, прихильники якого пояснювали розвиток суспільства біологічними

законами природного добору найбільш пристосованих до виживання та боротьби за існування.

Фундамент конфліктології закладався при участі засновників соціології, до числа яких по праву відносять *Огюста Конта*, *Герберта Спенсера*, *Карла Маркса*. Їх праці стали, з одного боку, загальнотеоретичною базою конфліктології, а з іншого – методичним керівництвом для розробки практичних прийомів аналізу, оцінки та вирішення соціальних конфліктів.

Кант, приміром, приділяв велику увагу помітним в історії людства проявам поділу та кооперації праці. Неминучі наслідки відзначеної ним закономірності такі: утворення соціальних і професійних груп; концентрація багатства в руках деяких і експлуатація значної частини людей; виникнення в різних формах корпоративних об'єднань; посилення егоїстичної моралі, що руйнівню впливала на природне для людини почуття солідарності та згоди.

Спенсер, у свою чергу, послідовно відстоював погляд на суспільство як на єдиний організм, цілісну систему, кожна частина якої виконує властиві їй специфічні функції. Орієнтуючись у соціологічному аспекті на принцип боротьби за існування, вчений вважав стан протиборства, конфлікти універсальними, вбачав у них загальний закон суспільного розвитку, що забезпечує рівновагу не тільки в межах окремо узятото суспільства, але й між усім соціумом з урахуванням природного оточення. При цьому Спенсер сформулював істотної важливості положення того методологічного підходу до аналізу суспільних явищ, що у соціології визначається як функціоналізм. Суть положень така: кожен елемент суспільної системи може існувати тільки в рамках цілісності, виконуючи строго визначені функції: функції частин єдиного соціального організму, що означають задоволення будь якої суспільної потреби та в цілому спрямовані на підтримку стійкості суспільства, його стабільності; перебої у діяльності тієї чи іншої частини суспільної системи створює ситуацію, в якій порушення якихось життєво необхідних функцій важко відновити; збереження цілісності та стабільності, а отже, й подолання конфліктів, можливе, вони забезпечуються соціальним контролем, згодою більшості з прийнятою в суспільстві системою цінностей. У решті решт

конфлікти, які є неминучі, помітно стимулюють суспільний розвиток.

Маркс розглядав розвиток суспільства з матеріалістичних позицій. Відповідно до марксистської концепції соціального детермінізму, суспільство являє собою цілісну інтегральну систему, що складається з підсистем – економічної, соціальної, політичної, ідеологічної. Усі підсистеми знаходяться в об'єктивно обумовленій причинно-наслідковій залежності одна від одної. Чільну, визначальну роль серед них виконує економіка, що заснована на матеріальному виробництві з тим чи іншим характером відносин власності. Зміна соціальної системи означає перехід її з одного якісного стану в інший як результат розв'язання протиріч, що зібралися в ході поступального розвитку суспільства. Домінуючою формою конфлікту виступає боротьба класів, що є характерною для всієї історії людства.

Ідеї класиків, що заклали основи конфліктології, були сприйняті й розвинуті наступним поколінням представників наук про суспільство. На початку XX ст. соціологія, яка є наукою про закономірності й рушійні сили суспільного розвитку та сукупність знань про функціонування різних соціальних систем, переходила від постулатів соціальної філософії до конкретного аналізу даних, одержуваних у результаті вибіркової статистики, анкетних опитувань, порівняльно-історичних узагальнень, моделювання досліджуваних процесів. І хоча представники різних напрямків у соціології одностайно визнавали важливу роль конфліктів у діяльності суспільства, настійну потребу їх уважного дослідження, усе більш очевидними виявлялися несхожість підходів окремих дослідників до конфліктів, серйозні розбіжності між висунутими ними концепціями.

Наприклад, Еміль Дюркгейм – один з основоположників французької соціологічної школи – ставив знак рівності між суспільним станом і соціальною солідарністю. Він вважав, що люди поєднуються в суспільства не заради індивідуальної та групової ворожнечі, а внаслідок взаємної потреби одне в одному. У його трактаті «Про поділ суспільної праці», що вийшов у світ 1893 р., наголошувалося: «Конфлікт – універсальне явище соціального життя, але не менш універсальні співробітництво, взаємообмін і

згуртованість людей; конфлікт, якщо він вирішується ефективно та мирно, відіграє подвійну роль – виступає симптомом соціальних проблем і одночасно є засобом відновлення соціальної рівноваги.

На відміну від послідовників Маркса Дюркгейм відводив вирішальну роль у житті суспільства не матеріальному виробництву та економіці, а культурі. Остання розумілася ним як специфічна сукупність засобів, способів, форм і орієнтирів взаємодії людей із середовищем свого існування, чи – майже те ж саме – як система колективно поділених цінностей, переконань, зразків і норм поведінки, властивих означеній групі людей.

За Дюркгеймом, суспільство – це, насамперед, заснована на колективному уявленні духовна реальність, що стоїть над індивідом, так як кожна людина, з'являючись на світ, застає суспільство та його складові в готовому вигляді. Те, що деяким способом поєднує людей у соціальну цілісність, є солідарність. Вона може бути або механічною, що виражає однаковість ставлення індивідів до суспільства, або органічна, фіксуюча неоднаковість самих індивідів, розходження між ними, що особливо виразно виявляється при поглибленні суспільного поділу праці.

Найбільше значення в зближенні людей має не інтерес (тому що всяка гармонія інтересів таїть у собі прихований і тільки відкладений у часі конфлікт), а моральна самосвідомість, розуміння людиною своїх прав і обов'язків. Саме моральність як конкретна сукупність норм, що впливають на реальну поведінку людей, має властивість врегульовувати конфлікти.

«Єдина сила, здатна зменшувати індивідуальний егоїзм, – відзначав Дюркгейм, – це сила групи; єдина сила, здатна зменшувати егоїзм групи, – це сила іншої групи, що охоплює їх».

Для Макса Вебера – одного з представників німецької соціології – суб'єктом соціальної дії було не суспільство в цілому, а більше індивід, становище якого пов'язане з визначеним соціальним статусом. З його погляду, суспільство – це взаємодія людей, що є продуктом соціальних, тобто орієнтованих на інших людей, дій; це арена, на якій діють позитивно та негативно привілейовані статусні групи. Вони стурбовані тим, щоб в умовах конфлікту матеріальних і ідеальних інтересів зберегти чи навіть усталити свій вплив, відстояти економічні позиції, а також амбіції та життєві орієнтири.

Вебер від пояснення соціальних явищ дією законів, властивих природному середовищу, зробив крок вперед в інтерпретації соціального життя, способів його упорядкування. Він думав, що капіталізм – це раціональний тип господарювання, відмітною рисою якого є наявність гарно організованого підприємства, де той чи інший індивід займає відведене йому місце.

Веберівська ідеальна модель організації (її ще називають бюрократичною) являє собою надійно улаштовану та налагоджену машину. Усі функції в ній регламентовані, а люди виконують роль окремих частин, коліщат, передавальних механізмів і т. п. Керування такою організацією зводиться до створення відповідних інструкцій і контролю за їх неухильним виконанням. Будь-які відхилення від заданого порядку цій машині просто протипоказані. Отже, конфліктів у ній начебто не повинно бути.

Практика, однак, демонструвала обмеженість та істотні недоліки ідеальної моделі, що повторювала вимоги до функціонування організації як до режиму звичайного технологічного процесу. У реальній дійсності компоненти підприємства виявляються зв'язані не настільки жорстко, його окремі частини функціонують більш природно, автономно, хоча переслідують загальну мету. А це значить, що при будь-якому типі організації наявний живильний ґрунт для конфліктів.

Георг Зіммель – сучасник і співвітчизник Вебера – спеціально займався розробкою теорії конфлікту, виходячи при цьому не тільки з його соціальної значущості, але й позитивної цінності як стимулюючого фактору. Він був засновником так названої формальної соціології, предметом якої слугують ті форми людської взаємодії, що зберігаються при будь-яких змінах конкретно-історичних умов.

Саме Зіммель ввів у науковий обіг термін «соціологія конфлікту». Його роботи в цій галузі визнані основними. Серед них – фундаментальна праця «Соціальна диференціація». У ній докладно проаналізовані «чисті форми соціалізації», весь процес засвоєння людським індивідом визначеної системи знань, норм і цінностей. У ряді «чистих форм» значиться й конфлікт як один із проявів розбіжності, що поєднує протиборчі та разом з тим

взаємозалежні сторони, включаючи стосунки між робітником і підприємцем, особами найманої праці та власниками капіталів.

За Зіммелем, соціальні стосунки – це насамперед міжіндивідуальні стосунки. Через їх призму варто аналізувати: контакт і договір, співробітництво, панування та підпорядкування, авторитет, адаптацію, тощо. Конфлікт, хоча є однієї з форм розбіжності, у той же час виступає інтегруючою силою, що поєднує протиборчі сторони, сприяє стабілізації суспільства, зміцнює організації.

Це деякою мірою закріплювало в суспільній свідомості життєву мудрість про небезпеку для людського спілкування нічим не приборканих емоцій (мудрість, що акумулював *Артур Шопенгауер* і яка з другої половини XIX ст. стала популярною на Європейському континенті). Зокрема, вона зводилася до ряду моральних застережень:

«хто бажає, щоб його думка була зустрінута з довірою, той нехай висловлюється холоднокровно та без гарячкватості; запас поблажливості корисний, тому що охороняє від пустих суперечок і сварок; треба, якщо це можливо, ні до кого не відчувати ворожості, ніколи не виявляти свого гніву або ненависті».

На відміну від соціологів психологи, пояснюючи природу конфліктної поведінки, ставили його в залежність від психологічних факторів. Наприклад, відомо, що це послужило *Фрейдові* підставою для того, щоб у розвитку індивіда, формуванні характеру людини висунути на перший план визначені нахили, у першу чергу сексуальні, запропонувати ідею розчленовування особистості на три інстанції, тобто ступені – «Воно», «Я» та «Над-Я».

Треба, однак, відмітити, що дуже скоро прихильники психологічного навчання *Фрейда* стали відкидати його ідею про бісексуальність. Вони перенесли центр уваги на міжособистісні відносини, на пристосування людини як індивіда до соціального середовища.

Так, відомий австрійський психолог *Альфред Адлер* на противагу *Фрейдові* безумовну перевагу в людській поведінці віддавав соціальним факторам, єдності, а не розчленовуванню особистості. Він стверджував, що особистість не можна розглядати

у відриві від суспільства, тому що людина – це насамперед соціальна істота.

Краще орієнтуватися в людських характерах допомагала типологія, що стала популярною у всьому світі. Вона розроблена швейцарським психіатром і соціологом, засновником аналітичної психології *Карлом Юнгом*. Відмовившись від фрейдистської теорії сексуальності, він у той же час надавав величезного значення нахилам і тенденціям індивіда як на «поверхні» свідомості, так і на підсвідомому рівні, гадаючи, що поведінку та вчинки особистості визначають психічна енергія людини, її спрямованість на зовнішнє середовище чи усередину особистості.

У широко розповсюдженій книзі Юнга «Психологічні типи», що вийшла в світ 1921 році, враховувалися, з одного боку, загальна переважна спрямованість особистості на зовнішній чи внутрішній світ (екстравертивний та інтровертивний типи), а з іншого боку, – виділення домінуючої в даній особистості психічної функції (мислення, емоції, відчуття й інтуїція). Розрізнялися відповідно розумовий, емоційний, сенсорний та інтуїтивний типи характеру.

Якщо спробувати виразити типологію, обґрунтовану Юнгом, то вийдуть приблизно такі характеристики двох загальних і чотирьох спеціальних типів характеру.

Екстравертивний тип – це далека самоспогляданню, самоаналізу спрямованість свідомості на зовнішній світ і діяльність у ньому, що переважає установці, інтересу в напрямку зовнішніх факторів, у русі від суб'єкта до об'єкта. Екстраверт у звичайних умовах спочатку говорить, а вже потім думає; завжди поспішає поділитися своєю думкою, висловити свою точку зору; воліє знаходитися в центрі уваги; має потребу в постійному заохоченні.

Інтровертивний тип – це спрямованість на внутрішній світ і процеси, що перебігають у ньому, де переважає інтерес у напрямку до суб'єкта, його власних думок і переживань. Інтроверт у звичайних умовах не квапиться говорити, воліє спочатку продумати те, що хоче сказати; уважний до того, що говорять інші, але коли висловлюється сам, не терпить, щоб його переривали; відчуває себе особливо комфортно, коли наданий самому собі, залишається наодинці із самим собою; після напруженого спілкування, як правило, потребує самотності та «самоперезарядження».

Зрозуміло, названі якості далеко не завжди мають явну виразність, оскільки чистих психологічних типів не буває, як немає гарних і поганих, а є тільки такі, що розрізняються між собою.

У межах загального типу (екстравертивного чи інтровертивного) виявляють себе спеціальні типи, що виступають як функціональні. Це пов'язано з тим, що основні психічні функції практично ніколи не мають рівної сили чи однакового ступеня розвитку в однієї й тієї ж людини. Частіше та чи інша функція превалює. Чому ж варті уваги спеціальні типи характеру?

Розумовий тип – здатність людини залишатися незворушною та стриманою, не втрачати самовладання в складних ситуаціях; прагнення улагоджувати суперечки, конфлікт не заради якогось блага, а, насамперед, в ім'я істини; рішучий прояв волі; досягнення об'єктивного підходу до фактів, покладаючись більше на логіку та наукові обґрунтування.

Емоційний тип вважає найкращим те рішення, що враховує почуття інших людей; охоче та навіть із задоволенням робить послуги іншим, боючись кого-небудь скривдити; надає перевагу згоді, тому намагається уникати чи згладжувати конфлікти.

Сенсорний тип віддає перевагу точним відповідям на точні питання, орієнтований переважно на відчуття та вид роботи, що дає цілком відчутний результат; як правило, задоволений тим, що є, та не дуже прагне до удосконалень, нововведень; розуміє все буквально, легше сприймає деталі, чим картину в цілому; відноситься до тих людей, що вважають: краще один раз побачити, ніж сто разів почути.

Інтуїтивний тип – це нерідко розсіяна людина, що має звичай думати відразу про декілька речей; не позбавлений фантазії та сприймає майбутнє без страху, а більше з інтересом, що інтригує; не схильний вдаватися в конкретику, задовольняється загальними відповідями на поставлені питання.

Психологи не без підстав вважають, що риси спеціальних типів характеру, сполучаючись у тих чи інших пропорціях, виявляються в темпераменті людини. Вони, крім того, встановили, що поділ людей на екстравертів та інтровертів не є постійним: людина через визначений проміжок часу (приблизно 5–8 років) може перетворюватися з екстраверта в інтроверта й навпаки.

Свій вклад в становлення конфліктології вносили й інші мислителі.

Можна назвати *Миколу Михайлівського* – представника так званого суб'єктивного ідеалізму. У центрі уваги знаходився суспільний прогрес, але головним рушієм та, отже, мірилом прогресу визнавалася особистість, її всебічний розвиток у кооперації з рівними собі. Звідси випливала необхідність запобігати виникненню дисфункціонального конфлікту між особистістю та суспільством. Затверджувалося, що прогресу служить не боротьба за існування, а взаємодопомога та солідарність людей, пристосування соціального середовища до потреб особистості.

Таким чином, до початку ХХ ст. інтерес вчених, насамперед соціологів і психологів, до дослідження конфліктів визначився з усією виразністю. Конфлікт визнавався нормальним соціальним явищем. Зверталася увага на ряд біологічних, психологічних, соціальних та інших факторів, що неминуче породжують конфлікти. Вказувалося, що й конфлікти у свою чергу можуть виконувати позитивну роль, якщо з їх допомогою вдається зрівноважувати розбіжні інтереси соціальних груп і суспільних сил.

Можна підвести підсумки, давши визначення згідно з, що конфліктологія на даний час – це галузь міждисциплінарного дослідження соціального конфлікту. Об'єктом конфліктології є конфлікти між соціальними суб'єктами: індивідами, групами, державами. У сучасній конфліктології переважають дослідження конфлікту, що виникає між суб'єктами одного масштабу – міжособистісні, міжгрупові тощо.

У залежності від теоретичної орієнтації дослідника конфлікт вивчається як прояв соціальної діалектики (філософія), як фактор розвитку соціальної системи (соціологія), як відображення в психіці та свідомості людей соціальних протиріч і розбіжностей (соціальна психологія), як об'єкт математичного моделювання поведінки людини (теорія ігор, математична психологія).

В історії соціальної думки конфліктологія пов'язана з ідеями Г. В. Гегеля, Г. Спенсера, М. Вебера, Г. Зіммеля. Більш систематично конфліктологія стала розвиватися в 50-ті роки у рамках структурного функціоналізму. Потреба в знаннях про природу соціального конфлікту обумовлена його значенням у

сферах громадського життя: організації, соціальній структурі та міжнародних відносинах. Емпіричні дослідження виявили роль суб'єктивності відображення конфлікту, його елементів (уявлень, образів опонентів, їх цілей, цінностей) у процесі виникнення, розвитку та розв'язання. Цим пояснюється провідне положення в сучасній конфліктології соціально-психологічних концепцій та підходів.

Багатоаспектність конфлікту як вузлового соціального явища припускає застосування при його дослідженні методів різних наук (від соціологічних опитувань, психологічних тестів до математичного моделювання). У 90-ті роки основною задачею конфліктології було теоретичне осмислення й узагальнення різномірних емпіричних даних, отриманих за минулі 50 років з метою побудови конфліктології як ефективної практично та надійної прогностично наукової дисципліни.

За останні 10 років інтенсивно розвивається прикладна, або практична конфліктологія (конфлікт-менеджмент), здійснювана посередниками — фахівцями з розв'язання конфліктів: цивільних, економічних, міжнаціональних тощо. Тільки в США таких фахівців налічується нині більш як 30 тис.

Посередники, в основному соціальні психологи, що пройшли спеціальну підготовку, в розвинутих країнах широко залучаються як консультанти при веденні міжнародних переговорів, для аналізу міжнародних конфліктів.

7.3 Розвиток конфлікт-менеджменту як окремого наукового напрямку

Тепер теорія конфліктів віднайшла додаткову конкретизацію. Проблематика конфлікт-менеджменту набула чіткіші обриси.

Важливе місце в розробці теоретичних аспектів дослідження конфліктів зайняла структурно-функціональна модель організації, обґрунтована американським соціологом *Толкоттом Парсонсом*. Слідом за Спенсером (у 1922 р. був вимушений влаштуватися в США, де з 1930 р. очолив ним же створений соціологічний факультет Гарвардського університету) Парсонс розглядав суспільство як систему відносин між людьми, сполучною ланкою

якої є норми та цінності. Він додержувався таких положень: будь-яка соціальна система є відносно стійкою, стабільною та добре інтегрованою структурою; кожен елемент цієї системи має конкретну функцію, роблячи тим самим внесок у підтримання її стійкості; функціонування соціальної структури базується на ціннісній згоді членів суспільства, що забезпечує необхідну стабільність та інтеграцію.

За Парсонсом, нормативний компонент соціальної дії розвертається на чотирьох рівнях: організм, особистість, соціальна система, культура. Можливість конфлікту закладена в самому процесі соціалізації, у ході якого людина залучається не тільки до способів функціонування соціальної системи, але й до норм і цінностей відповідної культури. У конфлікт може перерости невідповідність, певна напруженість, що складається при соціалізації між внутрішніми фізіологічними потребами організму та потребами людини в соціальних відносинах.

Парсонс розумів соціальну систему як свого роду колективність, що пред'являє чотири функціональні вимоги:

- 1) адаптація до зовнішніх об'єктів;
- 2) цілеспрямованість;
- 3) інтеграцію підсистем;
- 4) відтворення структурних форм нормативно-ціннісного зразка.

При цьому вважалося, що адаптацію забезпечують економічні відносини, досягнення мети – політичні умови, інтеграцію – правові норми та звичаї, відтворення структури – соціальні інститути, вірування та мораль.

Істотно те, що визнавалися внутрішня суперечливість соціальної системи та, отже, реальність виникнення конфліктів. Але в цілому Парсонс виступав за підтримку «гармонійних», тобто безконфліктних взаємодій між елементами системи. Конфлікт уявлявся йому соціальною аномалією, свого роду хворобою, яку необхідно переборювати.

Близьку з Парсонсом точку зору на природу та подолання конфліктів висловлювали представники так званої індустріальної школи в соціології керування з її доктриною «людських стосунків», популярної в 30–40-ві роки. Конфлікти розглядалися ними як

небезпечна «соціальна хвороба», що порушує стан суспільної рівноваги та співробітництва.

Наприклад, *Елтон Мейо*, вивчаючи вплив різних факторів на підвищення продуктивності праці, показав які важливі, з одного боку, погляд на людину як на соціальний організм, орієнтований та включений у контекст групової поведінки, а з іншого боку – несумісність самої природи людини з твердою ієрархією підпорядкованості в суворо регламентованій організації. Результатом досліджень стали рекомендації, що надійшли керівникам індустріальних підприємств:

- більше орієнтуватися не на людей, а на випуск продукції;
- сміливіше замінювати індивідуальну винагороду груповою (колективною);
- доповнювати економічне стимулювання соціально-психологічним, маючи на увазі підтримання сприятливої моральної атмосфери, підвищення задоволеності роботою, додержання демократичного стилю керівництва;
- використовувати такі засоби підвищення продуктивності як «гуманізація праці», «групові рішення», «освіта службовців», паритетні стосунки з профспілками тощо.

Деякий вплив на розвиток конфлікт-менеджменту зробили соціологи відомої Чиказької школи. Вчені відводили конфліктам місце серед чотирьох взаємозалежних типів соціальної взаємодії — змагання, конфлікту, пристосування й асиміляції, вказуючи на те, що конфліктам належить перехідна роль від змагання до інших типів взаємодії, а виходить, і місце істотного джерела соціальних змін. Звідси йшло формулювання практичних цілей, важливих і для керівників: сприяти трансформації конфліктів у співробітництво; сприяти гармонічним відносинам між соціальними групами; здійснювати розробку конкретних методик з вирішення конфліктних ситуацій.

Вчені різних країн звернули увагу на те, що конфлікти незмінно виникають навіть у тих організаціях, що функціонують бездоганно. Це обставина знову й знову змушувала засумніватися в тому, що будь-яка модель соціальної системи здатна забезпечити стабільний консенсус (єдність, одноголосність). Разом з тим міцніло розуміння необхідності враховувати природну неминучість і

закономірний характер соціальних протиріч, що переростають у конфлікти. У підсумку з початку 50-х рр. у США, Німеччині, Франції та ряді інших західних країн склалися й одержали поширення сучасні концепції конфлікту.

Першою за часом появи варто назвати концепцію позитивно-функціонального конфлікту американського соціолога *Льюїса Козера*. Суть концепції в тому, що конфлікти не є щось чужорідне, аномальне для суспільства; вони — продукт, елемент внутрішнього стану соціальної системи, існуючого в ньому порядку речей та безпосередньо стосунків між окремими особистостями та соціальними групами.

Козер, пропонуючи розуміти під конфліктом «боротьбу за цінності та претензії», вбачав у ньому деяку соціальну напруженість між тим, що є, й тим, що повинно бути, відповідно до почуттів, поглядів, інтересів визначених соціальних груп і індивідів. Конфлікти, на його думку, виконують важливі функції; вони необхідні як спосіб, яким суспільство час від часу розряджає напружену обстановку, розв'язує колізії та протиріччя між окремими людьми та соціальними групами.

У будь-якому конфліктному протиборстві закладений позитивний потенціал. Це пов'язано з тим, що конфлікт сприяє соціалізації індивідів і утворенню соціальних груп, встановленню та підтримці стабільної структури внутрігрупових і міжгрупових стосунків, створенню та збереженню балансу сил, сигналізації про ті чи інші соціальні проблеми та недоліки.

Козер, залишаючись на позиціях функціоналізму, зробив акцент на співробітництві. Він підкреслив значення конфліктів у забезпеченні стійкості та стабільності соціальної системи, тієї чи іншої організації. Точки зору науковця — чітко виражене критичне ставлення до структурно-функціонального аналізу, скептичного сприйняття «рівноважно-інтегральної» моделі суспільного устрою.

Вказане поділяють деякі західноєвропейські вчені. Серед них — німецький соціолог *Ральф Дарендорф*, який запропонував концепцію конфліктної моделі суспільства. Дарендорф вважає, що суспільство постійно піддане змінам, у будь-якій своїй точці пронизане неузгодженістю та конфліктом. Будь який елемент соціальної системи в тому чи іншому ступені викликає зміну та

дезорганізацію. Кожне суспільство засноване на пануванні, на тім, що одні примушують й підкоряють інших. Протистояння, конфлікти відбуваються через те, що людей розділяє не тільки соціальна нерівність, тобто неоднаковий доступ до ресурсів, їх володіння та розподілу, але й боротьба за владу, престиж і авторитет, нерівне положення у відносинах керування й організації, коли одні наділені правом керувати, а інші змушені підкорятися та виконувати накази.

Конфлікти, вважає Дарендорф, у принципі непереборні в громадському житті, вони усюдисущі як неминучий наслідок всякої ієрархічно організованої системи. Однак люди можуть регулювати конфлікти, попереджати «соціальні потрясіння». Для цього важливі принаймні три умови: по-перше, наявність ціннісних установок, визнання розходжень і протистояння конфліктуючих; по-друге, рівень організації сторін (чим вище ступінь організованості, тим легше дійти згоди та виконати домовленості); по-третє, взаємоприйнятність визначених правил, дотримання яких дозволяє зберігати чи підтримувати стосунки між сторонами, що конфліктують.

Особливу позицію у відношенні конфліктів займає відомий французький соціолог *Ален Турен*. Одна з його книг «Вирощення людини діючої», написана на початку 80-х років. Ця праця цікава тим, що автор, виступаючи рішучим критиком класичної соціології, прихильності до структурного функціоналізму й еволюціонізму, вважає, що в умовах переходу до постіндустріального суспільства потрібно орієнтуватися на інше — на соціологію дії, активізацію суб'єкта як діючої особи, здатність суспільства до самоконструювання через конфлікти та суспільні рухи.

Він закликає відмовитися від ілюзорних, на його думку, спроб аналізувати роль суб'єктів поза суспільною системою чи від опису соціальної системи без діючих осіб. У першому випадку відбувається перевага ліберального підходу, суспільство зводиться до ринку, а в другому — система наділяється формами надмірного функціоналізму. У дійсності ж, як думає автор книги, властивість людських систем полягає у висуванні та зміні власних цілей, що й дає підстави орієнтуватися на соціологію дії, на аналіз механізмів самовиробництва громадського життя.

За Туреном, механізмами зміни є конфлікти між суб'єктами суспільства через загальні культурні орієнтації та керування ними. Громадська організація повинна бути зрозуміла як результат конфліктних відносин між суспільними силами з приводу контролю за культурними моделями, відповідно до яких спільність, колектив організує нормативним чином відносини зі своїм оточенням. Отже, конфлікт існує на рівні соціальної та культурної організації, тобто певним чином установленого порядку. Усюди, де є такий порядок, повинно бути його заперечення. Не суспільна ситуація керує дією та свідомістю людей, а вона сама є наслідком культурних інновацій і суспільних конфліктів.

«Конфлікт, відзначає соціолог, має значення та підтверджує себе як реальний суспільний конфлікт тільки тією мірою, якою діючі особи, кожна зі свого боку, прагнуть керувати сферою своєї взаємодії».

І додає: конфлікт не означає ні протиріччя, ні бунту, а є соціальною формою самовиробництва суспільства; конфлікт не зв'язаний з якою-небудь однією сферою соціальної дійсності, він всюди та повинний визнаватися у всіх сферах громадського життя.

Сукупність оригінальних ідей, викладених Туреном, можна з деякою часткою умовності охарактеризувати як концепцію загальності соціального конфлікту, властивого постіндустріальному суспільству.

Ще одну досить відому концепцію, названу загальною теорією конфлікту, висунув американський соціолог і економіст *Кеннет Боулдінг*. Він також виходить із протилежних функціональному підходу установок: конфлікти усюдисущі, прагнення до постійної ворожнечі та боротьби із собі подібними непереборне, ескалація насильства лежить у самій природі людини. Разом з тим стверджується, що конфлікти виникають і розвиваються за загальними зразками, виявляються через єдині елементи, невіддільні від соціальних умов, їх можна попередити та перебороти. За Боулдінгом, основу «соціальної терапії» із «зняття», запобігання конфліктів складають три моменти: розуміння причин виникаючих протиборств; розумний вибір погоджених способів їх усунення; моральне удосконалювання людей.

Прагнення до позитивного дослідження конфліктів чітко проявилися в роботах американського прихильника «альтернативної» соціології Алвіна Гоулднера. У своїх роботах він розкритикував ідею про рівноважний стан суспільства, вважаючи, що база, основа кризи суспільства полягає в деперсоналізації людини, у руйнуванні цілісного погляду на світ, у суперечливому відношенні знання та влади. Гоулднер висунув критично-рефлексну теорію для з'ясування причини конфліктного стану та знаходження шляхів подолання кризових ситуацій у суспільстві. Майбутній суспільний розвиток він зв'язував з науково-технічною та гуманітарною інтелігенцією.

Доповідь «Межі росту» групи Массачусетського технологічного інституту членам Римського клубу підняла тему основних майбутніх конфліктів і небезпек: погіршення стану навколишнього середовища, демографічний вибух, економічна нерівність. Стало ясно, що необхідне випереджальне мислення та дії замість запізненої констатації та наступної реакції.

Частина європейських психологів, що дотримуючись неофрейдистського напрямку, вважають, що джерело конфлікту криється в прагненні людини, з одного боку, до безпеки, а з іншого – до реалізації власних бажань. Причини конфліктів криються в серйозному протиріччі між цінностями особистості та її реальним становищем у суспільстві, між завищенням, штучним стимулюванням потреб і зовсім нерідкою фізичною неможливістю їх задовольнити. Відповідно до думки деяких психоаналітиків, конфлікт знаходить своє розв'язання у різного типу моделях («стратегіях») поведінки людини: або це «прагнення до людей», тобто пошук прихильності, бажання знайти почуття причетності до тієї чи іншої спільності; або це «прагнення від людей», характерне домінуванням почуття відчуження від іншого світу, звуженням бази зіткнення із соціальним середовищем; або це «прагнення проти людей», що виражається в конфронтації з іншими та боротьбі з ними, у готовності жити за «законами джунглів».

Сучасні закордонні дослідження конфліктів здійснюються за допомогою двох різних методологічних підходів: безпосереднє вивчення конфліктів; дослідження проблем миру та злагоди.

У 1990 р. вийшла книга Р. Фішера й У. Юри «Шлях до злагоди, або Переговори без поразки». Вивчення конфліктів і конфліктних ситуацій стало дуже актуальним і тому Всесвітній конгрес Міжнародної асоціації політичної науки (Сеул, 1997) був повністю присвячений цій проблемі. Після подій 11 вересня 2001 р. проблема розв'язання конфліктів стала гострою та хворобливою, перетворившись на загальнолюдську.

Вітчизняна ж наука поки що відстає з концептуальною розробкою теорії конфліктів.

Потрібно мати на увазі, що з кінця 20-х і аж до 70-х рр. соціологія, соціальна психологія, кібернетика не визнавалися як науки. Конфліктологія та конфлікт-менеджмент не одержували визнання та не розвивалися. Тому наукові дослідження, присвячені опису, аналізу й оцінці конфліктів, стали з'являтися в нас лише з кінця 80-х років.

На початку 80-х рр. інтуїтивізм і умоглядна логіка поступилися новим віянням. Людство вийшло ще на один виток спіралі суспільного прогресу, і тепер майже всі конфлікти так чи інакше зв'язані з технічним розвитком. Соціальні конфлікти, ведуча роль у яких належить людському фактору, протікають як у соціальній, так і в технічній сферах. Власне, поняття «ергатичний» припускає єдність трьох компонентів – індивіда, соціуму, техніки.

За останнє десятиліття теоретична та прикладна значимість конфлікт-менеджменту зросла. Певною мірою це викликано соціально-економічними реформами в країні, становленням ринкових відносин, зокрема, ускладненням взаємозв'язку економічних партнерів, що зіштовхуються з інтересами підприємців і взагалі господарюючих суб'єктів, загостренням різного роду протиріч між виробниками та споживачами товарів і послуг, невідповідностями в розподілі та споживанні благ, дотриманні соціальних гарантій, прав і обов'язків громадян. На інтересі до проблеми конфліктів, практичних шляхів їх залагодження також позначаються кризовий стан економіки та соціальної сфери, зниження моральних вимог у суспільстві, зростання соціальної напруженості в країні.

В усіх сучасних концепціях конфлікту міститься твердження, що будь-які дії людей, включаючи й конфліктність, так чи інакше

зв'язані із соціальним середовищем. Конфлікт, його причини, форми прояву та способи врегулювання доступні розумінню тільки на основі глибокого з'ясування природи суспільства й особливо людини, закономірностей соціальних відносин і взаємодії людей.

Питання про сутність людини, її роль, призначення в світі уявляється, та й у даний час залишається фундаментальним, базовим для розуміння конфліктів. Зберігають своє значення сформульовані німецько-американським соціологом *Еріхом Фроммом* ідеї про розуміння рівною мірою закономірностей, що визначають розвиток суспільства і законів, керуючих життям індивіда.

«Найпрекрасніші, як і найпотворніші схильності людини, – стверджував учений, – не впливають з фіксованої, біологічно обумовленої людської природи, а виникають у результаті соціального процесу формування особистості».

Людські пристрасті, турботи та тривоги – це продукт культури, розвитку цивілізації.

Саме звідси виникає мета «гуманістичного перетворення» та соціуму, й самої людини. На питання «хто є людина, що рухає нею, чим визначається поведінка окремої особистості та досить великих груп людей?» сьогодні наука відповідає в такий спосіб: основною рушійною силою людської поведінки є потреби людей — вітальні (суто життєві, що забезпечують існування), соціальні (суспільні) та ідеальні (духовні); ці потреби споконвічно закладені в людині та не впливають одні з інших.

Світовий розвиток у XIX та у XX ст. переконливо довів правоту прихильників соціальної справедливості, згоди та миру між людьми. «Усі люди народжуються вільними та рівними у своєму достоїнстві та правах. Вони наділені розумом і совістю та повинні підходити у відношенні один одного в дусі братерства... Кожна людина має обов'язки перед суспільством, у якому тільки й можливий вільний та повний розвиток її особистості».

У світі дотепер не склалася загальновизнана теорія конфлікту, виявляються істотні розбіжності в методологічних підходах до характеристики ролі та значення конфлікт-менеджменту. Доводиться рахуватися з наявністю незбіжних за змістом принципових положень і розмаїтістю концепцій, з необхідністю

самостійно обраного погляду на конфлікти, їх сутність і призначення.

7.4 Конфлікт як каталізатор трансформаційних процесів в організації

У процесі трансформації організаційних структур завжди присутні рушійні сили, однією з яких є функціональний конфлікт. Важливо керувати конфліктами так, щоб структурні зміни були корисними для всієї організації, а не лише для її окремих елементів. Управління організаціями завжди супроводжується постійними змінами, які вимагають гнучкості та адаптивності. Одним із найбільш важливих аспектів організаційної трансформації є зміна структури компанії. У цьому контексті функціональний конфлікт, який на перший погляд може виглядати як негативний елемент, насправді є важливим фактором для забезпечення ефективності процесів трансформації та розвитку організації. Під функціональним конфліктом розуміють суперечності, які виникають між окремими підрозділами чи співробітниками через різні підходи до виконання завдань, зокрема через різноманітні погляди на стратегію, ресурси, або цілі. Такий конфлікт є неминучим у складних організаціях, де кожен відділ має свої специфічні інтереси та функції. Під час трансформації організаційної структури, функціональний конфлікт виступає як механізм, що стимулює пошук рішень, перегляд підходів і оптимізацію процесів.

Конфлікт є відображенням структурного дисбалансу: набір причинно-наслідкових зв'язків і залежностей не здатний підтримувати однакову якість, напрямок і стійкість розвитку в системі. Конфлікт сигналізує про перехід системи від стабільного стану до нестабільного. Згідно з законом адаптації Ле Шательє, після зовнішнього впливу система прагне повернутися до стабільності, але на новому або іншому функціональному рівні. У стані конфлікту система шукає способи стабілізувати існування усіх своїх елементів, що робить конфлікт не лише втратою стабільності, а й пошуком нового шляху досягнення мети. Водночас відсутність

конфлікту означає лише збереження наявних характеристик, що прирівнюється до відмови від розвитку.

Конфлікти поділяються на чотири основні типи: внутрішньоособистісні, міжособистісні, індивідуально-групові та міжгрупові. Вони можуть бути функціональними або дисфункціональними. Функціональні конфлікти часто виявляють різні точки зору, надають нову інформацію та пропонують альтернативні рішення. Оскільки не всі конфлікти є функціональними, важливо, щоб вони відповідали певним умовам, які повинні враховуватися на ранніх етапах їх розвитку. За визначенням Словника термінів з антикризового управління, функціональні конфлікти сприяють підвищенню ефективності організації.

Згідно з визначенням бізнес-термінів, функціональний конфлікт полягає в пошуку оптимальних рішень проблеми, виявляючи різні погляди, нову інформацію та альтернативи. Конфлікт починається на етапі конфронтації і завершується комунікацією, тобто управлінням. Тому конфлікт можна трактувати як процес розвитку взаємодії, що переходить від конфронтації до конструктивної комунікації. Це визначення найбільше підкреслює важливість розв'язання конфлікту та його функціональну значущість.

Основний критерій функціонального конфлікту полягає у його здатності привести до синергії або антагонізму змінних і досягти переходу на новий рівень розвитку. Важливою рисою такого підходу є збереження початкової якості системи через реорганізацію її внутрішніх факторів у більш відповідний спосіб. Функціональні конфлікти – це конфлікти, що сприяють досягненню синергії або антагонізму змінних, ведучи до розвитку на новому, більш високому рівні. Як функціональні, так і дисфункціональні конфлікти є складними, іноді недостатньо вивченими і часто неоднозначними, а теоретична природа конфлікту може залишатися неясною. Тому важливо розробити методологічний підхід до моделювання конфліктних ситуацій під час трансформації організаційної структури, враховуючи складність застосування математичних моделей.

Зміни в структурі організації часто викликають незадоволення серед працівників, оскільки вони можуть загрожувати звичному порядку роботи, змінювати відповідальність чи звичні робочі процеси. Однак саме в умовах цього стресу та дискомфорту може виникнути прагнення до інноваційних рішень, які дозволяють подолати старі проблеми або ефективніше використовувати ресурси. Конфлікти між відділами або працівниками можуть стимулювати нові ідеї та підходи, що в перспективі позитивно позначаються на продуктивності та гнучкості організації.

Під час трансформації структури організації завжди виникають нові вимоги до комунікації між відділами і лініями управління. Іноді ці зміни потребують адаптації старих процесів і введення нових комунікаційних каналів. Функціональний конфлікт, в свою чергу, може виступати як стимул до розвитку більш ефективних комунікаційних стратегій. У таких умовах працівники та керівники змушені не тільки чітко пояснювати свої позиції, а й знаходити компроміси, щоб досягти спільних цілей.

Якщо в організації відсутній конфлікт під час трансформації, це може свідчити про наявність прихованих проблем. Наприклад, якщо співробітники не виражають свої незгоди або не обговорюють нові ініціативи, це може призвести до пасивності, відсутності конструктивної критики і, в кінцевому підсумку, до повільного впровадження змін. Крім того, якщо конфлікти не виникають, це може означати, що зміни не стимулюють креативність або не сприяють розвитку команди. Таким чином, конфлікт є сигналом, що трансформація в організації набирає обертів і потребує уваги з боку керівництва.

Важливо зазначити, що функціональний конфлікт не повинен переростати у деструктивний. Для того, щоб конфлікти приносили користь, їх потрібно правильно управляти. Керівництво організації має розуміти важливість конструктивного вирішення суперечностей, використовуючи стратегії переговорів, медіації та залагодження непорозумінь. Тільки тоді конфлікти перетворюються на двигун розвитку, а не на перешкоду.

Для ефективного управління конфліктами в колективі важливо розуміти природу нових та існуючих конфліктів, що відображають різні інтереси учасників. Як відомо, конфлікти в системі змінюють

напрямок змін, щоб уникнути руйнування та у кожному конфлікті є учасники, суб'єкти та причини. Сторони конфлікту – це ті, хто має вирішити проблему, яка заважає досягти їхніх цілей. Предмет конфлікту – це потреби учасників, а причини – це перешкоди, які виникають через невідповідність між потребами та шляхами їх задоволення.

Система є безконфліктною, якщо всі її елементи можна розподілити на взаємовиключні підмножини, де всі підмножини, окрім однієї, можуть бути порожніми (синергія). Конфлікт має значення, коли він розкриває творчий потенціал і демонструє одну з його важливих функцій: бути каталізатором змін, створювати нові можливості для розвитку та нові системні властивості.

Системний підхід є найбільш ефективним методом моделювання та аналізу конфліктів на всіх рівнях. Якщо ступінь конфліктності в системі пов'язаний з її рівнем нестабільності, то міра конфліктності може служити для оцінки здатності системи переходити в більш стабільний стан. Для того щоб створити конфліктну ситуацію, цей процес має бути запрограмований як стабілізаційний. Вміння управляти конфліктами є важливим викликом для організаційного менеджменту, особливо під час швидких змін в організаційній структурі.

Ключовим завданням керівництва є контроль за наслідками конфліктів між зацікавленими сторонами та використання їх як рушійної сили для змін. Стратегічний топ-менеджер повинен вміти аналізувати ключові змінні та досягати балансу для бажаного розвитку організації.

Таким чином, функціональний конфлікт є важливим елементом у процесі трансформації структури організації. Він сприяє розвитку інновацій, покращенню комунікації та пошуку оптимальних рішень. Але для того, щоб конфлікти були продуктивними, необхідне ефективне управління ними. Враховуючи ці аспекти, організації можуть максимально використати функціональний конфлікт як інструмент для свого розвитку та адаптації до нових умов.

На теперішній час залишається відкритим питання, який стиль конфлікту необхідно застосовувати в якості каталізатора трансформаційного процесу у разі зміни тієї або іншої конфігурації. Якщо подивитися на конфлікт як на поведінку особи, групи або

організації, яка перешкоджає або обмежує іншого учасника в досягненні його цілей, то й конфліктна ситуація переростає в конфлікт у результаті поведінки однієї особи або групи через обмеження можливостей іншої особи (групи) реалізовувати свої інтереси.

У конфлікт-менеджменті визнано існування п'яти стилів конфліктної поведінки: ухилення, пристосування, конфронтація, співпраця, компроміс.

Конфронтація має на меті досягнення за допомогою активних дій, здійснення власних інтересів, як правило, без урахування інтересів інших груп. Ухилення, як стиль поведінки в конфліктах, характеризується явною відсутністю у залученого в конфліктну ситуацію бажання співпрацювати з ким-небудь і докласти активні зусилля для здійснення власних інтересів, так само як і піти назустріч опонентам.

Компроміс займає серединне місце у матриці стилів конфліктної поведінки. Він означає схильність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних вчинків, досягнення часткового задоволення своїх інтересів.

Пристосування, як стиль пасивної поведінки, відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаємостосунках за допомогою поступливості, довіри, готовності до примирення.

Співпраця, як і конфронтація, націлена на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів. Але, на відміну від конфронтаційного стилю, співпраця передбачає не індивідуальний, а спільний пошук такого рішення.

За результатами досліджень, що проводяться з метою систематизації даних, які стосуються наслідків конфліктів в організаціях у разі зміни організаційної структури, був виявлений факт підвищення вірогідності виникнення конфронтації (замість ухилення) у разі посиленні рівня власних інтересів працівника (малочисельної групи), а також факт збільшення вірогідності виникнення таких ліній поведінки, як співпраця і пристосування, у разі посилення врахування впливу інтересів різних груп в організації. При цьому співпраця та конфронтація властиві активним групам, ухилення та пристосування – пасивним.

Компроміс, як лінія поведінки, займає проміжне положення у разі часткового посилення впливу власних інтересів і врахування інтересів різних груп, будучи найбільш вживаною формою поведінки у процесі розв’язання структурних конфліктів. Проте слід акцентувати увагу на тому, що як правило, конфронтація в конфліктній поведінці властива сильним особам – лідерам, ухилення – рядовим виконавцям, пристосування – професійно підготовленим фахівцям, співпраця – як керівникам, так і найбільш перспективним працівникам, що відрізняються високою виробничою культурою, компроміс – керівникам середньої ланки. З даних дослідження зроблений висновок про існуючу залежність між посиленням органічності організації у разі посилення рівня здійснення впливу власних інтересів співробітників, і залежність посилення професіоналізації (ускладнення) у разі підвищення рівня впливу врахування інтересів різних груп у досліджуваних організаціях (рис. 7.1). Іншими словами, найчастіше виникають конфлікти конфронтаційного стилю у процесі трансформації організації у форму, що іменується як проста конфігурація, компроміс може бути у разі трансформації в дивізіональну форму, співпраця – стиль поведінки, вживаний у більшості випадків під час зміни початкової конфігурації в адхократичну форму управління, пристосування властиве у разі конвертації в професійну форму, а ухилення – в механістичну.



Рисунок 7.1 – Статистична мода стилю конфліктної поведінки в залежності від типу трансформаційного процесу

Проте, проектуючи функціональні конфлікти не рекомендується користуватися шаблонними схемами. Розумно застосовувати усі типи поведінки під час конфліктних ситуацій, залежно від ситуаційних факторів, основною та визначальною умовою при цьому залишається обов'язковість приналежності конфлікту до функціонального типу, що визначається зміною початкової конфігурації в плановану.

Контрольні питання до розділу 7

1. Надайте визначення поняттю «конфлікт».
2. Визначте головні етапи становлення конфліктології як науки.
3. Як ви розумієте місце конфлікт-менеджменту в рамках наукового напрямку – теорія організацій?
4. У чому сутність застосування конфлікту як каталізатора трансформаційних процесів в організації?

Література: [48,78,84,85,86,98]

РОЗДІЛ 8 КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні питання

1. Уявлення про організаційну культуру.
2. Принципи збагачення культури підприємства за Г. Бехаром.
3. Культура трансформації підприємства.

8.1 Організаційна культура як сформована сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. Організаційна культура – це сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Організаційна культура концентрує політику та ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації й розподілу влади, характеристики соціальних цінностей та норм поведінки. Елементи організаційної культури є орієнтиром у процесі ухвалення керівництвом організації управлінських рішень, налагодження контролю за поведінкою й взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих, господарських і соціальних ситуацій.

Організаційна культура має певний набір елементів: символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень, або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати й сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень, або підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань. Їх сприйняття має свідомий характер і залежить від бажання людей.

Третій рівень, або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу й простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

До основних ознак організаційної культури відносяться: ступінь ризику; міра співвідношення конформізму й індивідуалізму; перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень; ступінь підлеглості планам і регламентам; переважання співпраці або суперництва серед учасників; відданість або байдужість людей відносно організації; орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість; характер ставлення керівництва до персоналу; орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці й стимулювання; орієнтація на стабільність або зміни; джерело та роль влади; засоби інтеграції; стилі управління, відносини між працівниками й організацією, способи оцінки працівників.

Організаційна культура поділяється на суб'єктивну й об'єктивну.

Суб'єктивна організаційна культура – це припущення, що поділяються працівниками, віра й очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами й ролями, що існують поза особою. Елементами суб'єктивної організаційної культури є: герої організації, міфи, історії про організацію та її лідерів, організаційні табу, обряди й ритуали, мова спілкування.

Об'єктивна організаційна культура – це, зазвичай, матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування й меблі, кольори й обсяг простору, зручності, приймальні кімнати, оснащення робочих місць. Все це так або інакше відображає цінності, яких дотримується певна організація.

З часом під впливом обставин культура може зазнавати зміни:

- зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- зміна стилю управління кризою або конфліктом;
- перепроєктування ролей і зміна наголосу в програмах навчання;
- зміна критерію стимулювання;

- зміна акцентів у кадровій політиці;
- зміна організаційної символіки й обрядовості.

Цікава типологія, запропонована С. Іошімурі, що представив порівняльний аналіз японського й західноєвропейського менталітетів. Цей аналіз заснований на зіставленні буддистських і християнських цінностей, носіями яких виступають члени організацій. С. Іошімурі зіставляє культури за такими параметрами: світогляд; ставлення до природи й долі; форми поведінки; характер соціальних відносин. Американський соціолог У. Нойман представив американський тип організаційної культури. Його типологія заснована на віруваннях, які розрізняються за специфічною роллю в орієнтації особистості. Цікава типологія організаційної культури Р. Льюїса, де критерієм оцінки культури є ставлення до часу. Р. Льюїс пропонує розглянути три типи культур: моноактивну, поліактивну й реактивну. Часто використовують типологію, що описана К. Камероном і Р. Куїнном. Вона передбачає, що формування культур засновано на конкуруючих цінностях. К. Камерон і Р. Куїнн виділяють такі типи культур: кланова, ієрархічна (бюрократична), ринкова й адхократична.

8.2 Принципи збагачення культури підприємства

На наш погляд, особливу уваги слід приділити десяти принципам збагачення культури підприємства за Г. Бехаром:

1 Самосвідомість. Завжди носити один і той же капелюх (той, хто добре до себе відноситься, домагається хороших результатів).

2 Розуміння цілей. Робити те, що правильно, а не те, що добре для кар'єри.

3 Самостійність. Той, хто підмітає підлогу, має право вибрати віник.

4 Чуйність. Турбота повинна бути непідробною (щоб порозумітися з собою, використовуй голову, щоб порозумітися з іншими – серце).

5 Вміння чути правду. У речей є голос.

6 Відвертість. Тільки правда звучить правдоподібно.

7 Активність. Думати як людина дії, діяти як людина думки.

8 Протистояння труднощів. Ми насамперед люди.

9 Авторитет. Спокійний тихий голос посеред оглушливого шуму.

10 Сміливі мрії. «Так» — наймогутніше слово у світі.

Говард Бехар (народився 1944 р.) – ключовий топ-менеджер, який 17 років керував Starbucks International і перетворив її з регіональної мережі на глобального гіганта. Приєднавшись у 1989 році, він розширив роздрібну мережу з 28 до 400+ магазинів та запустив бренд у Японії та інших країнах Азії. Його філософія базується на службовому лідерстві та корпоративній культурі з людським обличчям.

8.3 Культура трансформації підприємства

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамікою змін, цифровізацією, глобалізацією ринків, зростанням конкуренції та швидким розвитком інформаційних технологій. У таких умовах підприємства вже не можуть ефективно функціонувати, використовуючи лише традиційні методи управління. Для забезпечення стабільного розвитку організації повинні постійно адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації, змінювати бізнес-процеси та вдосконалювати систему управління. Саме тому особливого значення набуває культура трансформації підприємства.

Культура трансформації є одним із найважливіших чинників успішної реалізації організаційних змін. Вона охоплює систему цінностей, принципів, норм поведінки та управлінських підходів, які допомагають підприємству ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища. Організація, яка має сформовану культуру трансформації, здатна швидше адаптуватися до нових умов, ефективніше використовувати людські ресурси, підвищувати продуктивність праці та зміцнювати свої конкурентні позиції.

У сучасному світі трансформація підприємства перестала бути разовим процесом. Вона стала постійною складовою діяльності організації, що вимагає готовності до безперервного розвитку, навчання та вдосконалення. Саме тому формування культури

трансформації є стратегічним завданням керівництва будь-якого підприємства.

Під культурою трансформації підприємства розуміють сукупність цінностей, традицій, моделей поведінки, управлінських принципів та норм взаємодії, які забезпечують успішне впровадження змін і підтримують постійний розвиток організації. Вона є складовою загальної корпоративної культури та визначає ставлення працівників до інновацій, реформ і нових методів роботи.

На відміну від традиційної організаційної культури, яка часто спрямована на підтримання стабільності, культура трансформації орієнтується на розвиток, гнучкість та постійне вдосконалення. Вона формує середовище, у якому зміни сприймаються не як загроза, а як можливість для професійного розвитку, підвищення ефективності та досягнення нових результатів.

Основою культури трансформації є спільне розуміння місії підприємства, його стратегічних цілей і бачення майбутнього. Працівники повинні усвідомлювати, чому виникає необхідність змін і яку користь вони принесуть підприємству та кожному співробітнику.

Культура трансформації формується під впливом багатьох факторів. Одним із найважливіших є лідерство. Саме керівництво визначає стратегічний напрям розвитку підприємства, формує корпоративні цінності, мотивує персонал і створює атмосферу довіри.

Ефективний керівник не лише приймає управлінські рішення, а й демонструє особистий приклад відкритості до нових знань, сучасних технологій та інновацій. Працівники значно легше підтримують зміни тоді, коли бачать активну участь керівництва у процесі трансформації.

Іншою важливою складовою є відкриті комунікації. Працівники повинні своєчасно отримувати інформацію про зміни, розуміти їхню мету та можливі результати. Відсутність інформації часто породжує невизначеність, чутки та опір змінам.

Важливим елементом культури трансформації є розвиток персоналу. Підприємство повинно інвестувати у навчання працівників, підвищення їхньої кваліфікації, розвиток професійних компетентностей і цифрових навичок. Сучасний працівник має бути

готовим швидко освоювати нові технології та змінювати підходи до виконання своїх обов'язків.

Не менш важливими є взаємна довіра, партнерство та командна робота. Успішна трансформація потребує активної участі всіх співробітників незалежно від їхньої посади. Лише спільна робота дозволяє ефективно реалізовувати масштабні організаційні зміни.

Однією з головних ознак сучасного підприємства є його інноваційність. Сьогодні недостатньо лише підтримувати існуючий рівень виробництва або надання послуг. Організація повинна постійно шукати нові можливості для розвитку, використовувати сучасні технології, автоматизувати виробничі процеси та вдосконалювати систему управління.

Інноваційна культура стимулює працівників висувати нові ідеї, пропонувати нестандартні рішення та брати участь у реалізації проєктів розвитку. При цьому керівництво повинно створити умови, за яких навіть невдалі експерименти розглядатимуться як джерело досвіду, а не як привід для покарання.

Особливого значення набуває цифрова трансформація підприємств. Використання інформаційних систем управління, штучного інтелекту, автоматизації, роботизації виробництва, електронного документообігу та хмарних технологій значно підвищує ефективність діяльності підприємства. Проте навіть найсучасніші технології не дадуть бажаного результату без відповідної корпоративної культури та готовності працівників працювати по-новому.

Будь-які організаційні зміни здійснюються людьми. Саме тому людський капітал є головною цінністю сучасного підприємства. Працівники не повинні бути лише виконавцями рішень керівництва. Вони мають ставати активними учасниками процесу трансформації.

Важливим завданням менеджменту є формування позитивної мотивації персоналу. Працівники повинні розуміти власну роль у розвитку підприємства та бачити перспективи професійного зростання. Для цього використовуються різні методи матеріального й нематеріального стимулювання, система оцінювання результатів праці, програми професійного навчання та кар'єрного розвитку.

Особливу увагу слід приділяти розвитку так званих «м'яких навичок» (soft skills): комунікабельності, умінню працювати в команді, критичному мисленню, лідерству, креативності та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Саме ці компетентності дедалі більше визначають успішність працівника в сучасному бізнес-середовищі.

Попри очевидні переваги трансформації, будь-які зміни нерідко викликають опір з боку персоналу. Це пояснюється природним прагненням людей до стабільності та звичних умов праці.

Основними причинами опору можуть бути страх втрати роботи, невпевненість у власних професійних можливостях, недостатня поінформованість, недовіра до керівництва, збільшення навантаження або побоювання щодо майбутніх результатів реформ.

Для подолання такого опору керівництво повинно забезпечити відкритий діалог із працівниками, пояснювати необхідність змін, залучати персонал до процесу прийняття рішень та організовувати професійне навчання. Важливо також підтримувати психологічно комфортну атмосферу в колективі, у якій працівники почуватимуться впевнено.

Процес формування культури трансформації є тривалим і послідовним. Він включає декілька основних етапів.

Перший етап – аналіз існуючої корпоративної культури та визначення готовності підприємства до змін.

Другий етап – формування стратегії розвитку, визначення місії, цілей і пріоритетних напрямів трансформації.

Третій етап передбачає активне інформування працівників про майбутні зміни, проведення навчання та підготовку персоналу.

Наступним кроком є впровадження конкретних організаційних змін, цифрових технологій, нових методів управління та оцінювання їхньої ефективності.

Завершальним етапом є закріплення нових моделей поведінки в корпоративній культурі підприємства. Саме тоді зміни стають невід'ємною частиною повсякденної діяльності організації.

Світова практика демонструє багато прикладів успішної трансформації підприємств. Великі міжнародні компанії змогли змінити свої бізнес-моделі завдяки розвитку корпоративної

культури, підтримці інновацій та ефективному управлінню персоналом.

Наприклад, компанія Toyota сформувала систему безперервного вдосконалення (Kaizen), яка передбачає постійний пошук можливостей покращення виробничих процесів за участю всіх працівників. Саме така культура допомогла компанії стати одним із світових лідерів автомобільної промисловості.

Компанія Microsoft після зміни керівництва також здійснила масштабну культурну трансформацію. Основну увагу було приділено розвитку співпраці між працівниками, навчанню, відкритості до нових ідей та цифровим інноваціям. Це дозволило компанії значно зміцнити свої позиції на світовому ринку інформаційних технологій.

Українські підприємства також активно проходять процеси трансформації. Особливо актуальними стали цифровізація документообігу, автоматизація виробництва, дистанційна робота, використання сучасних ERP-систем та впровадження міжнародних стандартів управління якістю.

У майбутньому значення культури трансформації лише зростатиме. Світова економіка швидко змінюється під впливом цифрових технологій, розвитку штучного інтелекту, автоматизації виробництва та глобальної конкуренції. Підприємства, які не готові адаптуватися до нових умов, ризикують втратити свої позиції на ринку.

Формування культури постійного розвитку дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни, підвищувати ефективність управління, покращувати якість продукції та послуг, зміцнювати репутацію і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Особливого значення набуває соціальна відповідальність бізнесу. Сучасні підприємства дедалі більше приділяють увагу екологічній безпеці, добробуту працівників, етичним принципам ведення бізнесу та сталому розвитку. Усі ці напрями також стають важливою складовою культури трансформації.

Отже, культура трансформації підприємства є важливою складовою сучасної системи управління організацією. Вона створює умови для ефективного впровадження змін, розвитку інновацій,

удосконалення бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основою такої культури є ефективне лідерство, відкриті комунікації, безперервне навчання персоналу, підтримка інновацій, командна робота та готовність до постійного розвитку.

У сучасному світі успішними стають ті підприємства, які здатні не лише реагувати на зміни, а й самостійно ініціювати їх. Саме культура трансформації забезпечує організації можливість швидко адаптуватися до нових умов господарювання, ефективно використовувати свій потенціал і досягати стратегічних цілей. Формування такої культури є необхідною умовою довгострокового розвитку підприємства, його фінансової стійкості та успішної діяльності в умовах глобальної економіки.

Контрольні питання до розділу 8

1. Надайте розширене уявлення про організаційну культуру.
2. Перелічіть прийоми, елементи, символи організаційної культури.
2. Перелічіть принципи збагачення культури підприємства за Г. Бехаром.
3. У чому сутність культури трансформації підприємства?
4. Які, на Ваш погляд, існують причинами опору трансформаційним процесам в організації?

Література: [1,12,13,14,32,42,47,48,94,98,100,101]

РОЗДІЛ 9 МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Основні питання

1. Змістовні та процесуальні теорії мотивації.
2. Мотивація персоналу у разі трансформації структури організації
3. Застосування різних методів теорії мотивації персоналу організації.

9.1 Змістовні теорії мотивації

Мотивація – це процес спонукання та стимулювання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або поставлених цілей організації.

Мотивація поділяється на дві категорії: змістовна і процесуальна. Для осмислення цих двох категорій необхідно зрозуміти зміст значень: потреби і винагороди.

Людина відчуває потребу, коли вона відчуває фізіологічно або психологічно нестачу чого-небудь.

Ступінь задоволення, отримана при досягненні цілі, впливає на поведінку людини в подібних обставинах у майбутньому. У загальному випадку люди прагнуть повторити те поведження, що асоціюється в них із задоволенням потреби й уникати такого, що асоціюється в них із недостатнім задоволенням. Цей факт відомий як закон результату.

Винагорода – це усе, що людина вважає цінним для себе. Винагорода буває внутрішньою та зовнішньою.

Внутрішню винагороду дає сама робота (почуття досягнення результату роботи). Найбільш простий приклад забезпечення внутрішньої винагороди - створення відповідних умов роботи і точна постановка задачі.

Зовнішня винагорода виникає не від самої роботи, а дається організацією (зарплата, просування по службі, визнання і похвали тощо).

Первинні потреби – це фізіологічні і, як правило, вроджені потреби. Потреби в їжі, воді, житлі та потреба дихати.

Вторинні потреби – це психологічні потреби, потреби успіху, потреби у повазі, прив'язаності, влади і потреби в приналежності кому або чому-небудь.

Вторинні потреби людей розрізняються в більшому ступені, чим первинні. Про існування потреб можна судити з поведінки людей.

Спонування – це відчуття нестачі в будь-чому, що має певну спрямованість. Воно є поведінським проявом потреби і сконцентровано на досягненні цілі.

Коли людина досягає такої мети, його потреба виявляється задоволеною, частково задоволеною або незадоволеною.

Фізіологічні потреби – необхідні для виживання (їжа, вода, захист, відпочинок та, тощо).

2. Потреби в безпеці і впевненості в майбутньому (захист від фізичних і психологічних небезпек із боку навколишнього світу; купівля страхового поліса; види на гарну пенсію та ін.)

3. Соціальні потреби (почуття приналежності до чого або до когось, почуття, що тебе приймають інші, почуття соціальної взаємодії, прив'язаності і підтримки).

4. Потреби в повазі (самоповага, особисті досягнення, компетентність, повага з боку навколишніх, визнання).

5. Потреби самовираження – потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і рості як особистості.

Теорія потреб Д. Макклелланда. Він вважав, що людям притаманні три потреби: влада, успіх і причетність.

Потреба влади – виражається як бажання впливати на інших людей. У рамках структури А Маслоу потреба влади потрапляє між потребами в повазі і потребою у самовираженні..

Потреба успіху – знаходиться посередині між потребою в повазі і соціальними потребами. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

Мотивація на підставі потреби в причетності. Такі люди зацікавлені в компанії знайомих, налагодженні дружніх стосунків, наданні допомоги іншим.

Двофакторна теорія Герцберга. Двофакторна теорія Герцберга є однією з найвідоміших концепцій мотивації персоналу в

сучасному менеджменті. Її автор, американський психолог Фредерік Герцберг, досліджував фактори, які впливають на задоволеність працівників своєю роботою.

У результаті досліджень він дійшов висновку, що причини задоволеності та незадоволеності працею не є однаковими, а формуються під впливом двох різних груп чинників.

Першу групу становлять гігієнічні фактори. До них належать рівень заробітної плати, умови праці, політика організації, міжособистісні відносини в колективі, стиль керівництва, соціальні гарантії та безпека праці. Ці фактори не мотивують працівника до високих результатів, але їхня відсутність або недостатній рівень викликають незадоволення роботою. Тому роботодавець повинен забезпечити належні умови праці, щоб уникнути негативного ставлення працівників до своїх обов'язків.

Друга група – мотиваційні фактори. До них належать досягнення, визнання результатів праці, можливість професійного розвитку, відповідальність, цікава робота та кар'єрне зростання. Саме ці чинники сприяють підвищенню мотивації, продуктивності праці та задоволеності роботою. Коли працівник відчуває, що його внесок цінується, він прагне працювати ефективніше та розвивати свої професійні навички.

Основна ідея теорії Герцберга полягає в тому, що усунення причин незадоволеності ще не означає появу мотивації. Наприклад, навіть висока заробітна плата не завжди спонукає працівника працювати краще, якщо його робота не дає можливості проявити свої здібності чи досягти професійного успіху. Тому для ефективного управління персоналом важливо не лише забезпечити належні умови праці, а й створити можливості для самореалізації та розвитку кожного працівника.

Двофакторна теорія Герцберга широко використовується в сучасних організаціях. Керівники застосовують її під час розроблення систем мотивації, оцінювання персоналу та вдосконалення організації праці. Вона допомагає зрозуміти, що справжня мотивація виникає тоді, коли працівник відчуває значущість своєї роботи, має можливість досягати успіху та отримує визнання своїх досягнень.

Отже, двофакторна теорія Герцберга залишається актуальною й сьогодні, адже пояснює, як різні чинники впливають на ставлення людини до праці (табл.9.1).

Таблиця 9.1 – Двофакторна теорія Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотивації
1. Політика фірми й адміністрації	1. Успіх
2. Умови роботи	2. Просування по службі
3. Заробіток	3. Визнання і схвалення результатів роботи
4. Міжособистісні відношення з начальниками, колегами та підлеглими	4. Високий ступінь відповідальності
5. Ступінь безпосереднього контролю за роботою	5. Можливості творчого та ділового росту

Її практичне значення полягає в тому, що вона допомагає створювати ефективні умови для роботи, підвищувати продуктивність працівників і сприяти успішному розвитку організації.

9.2 Процесуальні теорії мотивації

Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера.

Теорія очікування, заснована на дослідженнях В. Врума, і стверджує, що наявність активної потреби не є необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату.

При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрати праці – результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою).

Очікування у відношенні до витрат праці – результатів (Вп-Р) - це співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами. Якщо прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутими результатами немає, то, відповідно до теорії очікування, мотивація буде слабшати.

Очікування у відношенні результатів – винагород (P-B) є очікування визначеної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів

У цьому випадку, якщо людина не буде відчувати чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаним заохоченням або винагородою, мотивація трудової діяльності буде слабшати.

Валентність – це бажаний ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок одержання визначеної винагороди.

Оскільки в різноманітних людей потреби і побажання у відношенні винагороди різняться, та конкретна винагорода, запропонована у відповідь на досягнуті результати, може не мати цінності. Якщо валентність низька, тобто цінність одержуваної винагороди для людини не занадто велика, то теорія чекань стверджує, що мотивація трудової діяльності буде слабшати.

Співвідношення запропонованих факторів можна надати у вигляді наступної формули:

$$\text{Мотивація} = (V_p - P) \times (P - B) * \text{Валентність}$$

Теорія справедливості стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і витрат, співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу.

Основний висновок теорії справедливості до практики управління складається в тому, що доти, поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшити інтенсивність праці.

Оскільки продуктивність праці у співробітників, що оцінюють свою винагороду як несправедливу, буде знижуватись, їм треба розповісти і пояснити, чому існує така різниця.

Модель Портера-Лоулера. Відповідно до моделі, результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох перемінних: витрачених зусиль, здібностей і характерних рис людини, а також від усвідомлення їм своєї ролі в процесі праці.

Рівень витрачених зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування міцного зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою.

Досягнення необхідного рівня результативності може спричинити внутрішні винагороди, такі, як почуття задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності і самовпевненості, а також зовнішні винагороди, такі, як похвала керівника, премія, просування по службі.

Задоволення – це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Задоволення є мірилом того, наскільки є цінною винагорода насправді. Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Результативна праця веде до задоволення. Це прямо протилежно тому, що думає більшість менеджерів. Вони вважають, що задоволення веде до досягнення високих результатів у праці або більш задоволені люди працюють краще.

Дослідження підтверджують точку зору Портера та Лоулера: висока результативність – причина певного задоволення, а не наслідок його.

9.3 Мотивація персоналу у разі трансформації структури організації

У сучасних умовах розвитку економіки організації постійно стикаються з необхідністю адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Конкуренція, цифровізація, глобалізація, зміни в законодавстві та розвиток нових технологій змушують підприємства переглядати власну організаційну структуру. Трансформація структури організації може передбачати реорганізацію підрозділів, зміну системи управління, скорочення або розширення штатів, упровадження нових бізнес-процесів. Такі зміни впливають не лише на діяльність підприємства, а й на психологічний стан працівників. Саме тому одним із ключових завдань керівництва є забезпечення ефективної мотивації персоналу в період організаційних змін.

Як відомо, трансформація організаційної структури є процесом зміни системи управління підприємством, розподілу повноважень, функцій та відповідальності між структурними підрозділами. Такі зміни можуть здійснюватися з метою підвищення ефективності

діяльності, скорочення витрат, освоєння нових ринків або впровадження інновацій.

Однак реорганізація часто викликає у працівників невизначеність, тривогу та опір змінам. Люди можуть побоюватися втрати роботи, зміни посадових обов'язків, зниження доходів або погіршення умов праці. Унаслідок цього можуть знижуватися продуктивність праці, рівень залученості персоналу та якість виконання робочих завдань.

У період трансформації роль мотивації суттєво зростає. Правильно побудована система стимулювання допомагає знизити рівень стресу серед працівників, підтримати їхню довіру до керівництва та сформувати позитивне ставлення до змін.

Одним із найважливіших інструментів є ефективна комунікація. Працівники повинні своєчасно отримувати достовірну інформацію про причини, цілі та етапи трансформації. Відкритість керівництва сприяє зменшенню чуток і невизначеності.

Важливим чинником є також залучення працівників до процесу змін. Якщо персонал має можливість висловлювати свої пропозиції, брати участь у розробленні нових процесів і прийнятті рішень, рівень підтримки трансформації значно зростає.

Не менш важливими залишаються професійне навчання та розвиток. Під час змін часто виникає необхідність опанування нових технологій, методів роботи або управлінських підходів. Організація навчальних програм допомагає працівникам адаптуватися до нових умов і підвищує їхню впевненість у власних силах.

Для підтримки ефективної роботи персоналу підприємства можуть застосовувати комплекс різних методів мотивації:

- своєчасне інформування працівників про майбутні зміни;
- залучення персоналу до процесу планування та реалізації реформ;
- матеріальне стимулювання за досягнення результатів у період змін;
- моральне заохочення та публічне визнання успіхів працівників;
- організація навчання, тренінгів і програм підвищення кваліфікації;

- розвиток корпоративної культури взаємної підтримки;
- створення безпечного психологічного середовища;
- індивідуальний підхід до працівників, які особливо гостро переживають зміни.

Комплексне використання цих методів дозволяє мінімізувати негативні наслідки трансформації та забезпечити стабільну роботу організації.

Керівник відіграє вирішальну роль у процесі організаційних змін. Саме він формує довіру колективу, пояснює необхідність реформ, підтримує працівників і створює позитивну атмосферу. Ефективний керівник повинен бути відкритим до діалогу, демонструвати особистий приклад, швидко реагувати на проблеми працівників і забезпечувати справедливе ставлення до всіх членів колективу.

Лідерські якості керівника значною мірою визначають успішність трансформації та рівень мотивації персоналу.

Трансформація організаційної структури є складним процесом, який супроводжується значними змінами у діяльності підприємства та роботі персоналу. У цей період особливого значення набуває система мотивації, що допомагає підтримувати продуктивність праці, зменшувати опір змінам і сприяти успішній адаптації працівників.

Ефективна мотивація повинна поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, відкриту комунікацію, професійний розвиток, участь персоналу в процесі змін і підтримку з боку керівництва. Лише комплексний підхід до мотивації дозволяє забезпечити успішне проведення організаційної трансформації та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Контрольні питання до розділу 9

1. Змістовні та процесуальні теорії мотивації.
2. Мотивація персоналу у разі трансформації структури організації
3. Застосування різних методів теорії мотивації персоналу організації.
4. Дайте визначення категорії «мотивація».

5. Розкрийте сутність теорії А. Маслоу та її недоліки.
6. Розкрийте сутність теорії Герцберга та її недоліки.
7. Розкрийте сутність теорії Мак Клелланда та її недоліки.
8. Надайте визначення процесуальним теоріям мотивації.
9. Надайте визначення поняттю «Закону Результату».
10. Розкрийте сутність теорії Портера-Лоулера.
11. Що поєднує теорії А. Маслоу та теорію Герцберга?
12. Що поєднує теорії очікування, справедливості та теорію Портера-Лоулера.

Література: [47,87,89,94,98]

РОЗДІЛ 10 ОРГАНІЗАЦІЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

10.1 Індивідуальний та договір цивільно-правового характеру

Одне з головних питань, на яке керівник завжди повинен знати відповідь – як домовитися про нові умови із співробітниками й чим може бути корисним індивідуальний контракт?

Про що допомагає домовитись індивідуальний трудовий договір?

Найкраще працюють зміни, на які згодні обидві сторони. Та досягти такої згоди не завжди вдається, особливо якщо враховувати індивідуальні потреби сучасних працівників, їхнє прагнення до work-life балансу, гнучкого графіка тощо. Але домовлятися все одно треба, і ключем до розв'язання цього складного «квесту» може стати укладення індивідуального контракту, де сторони беруть на себе взаємні обов'язки.

Індивідуальний контакт – дуже гнучкий інструмент, який може містити в собі майже будь-які умови.

Пропонуємо виділити 5 базових пунктів, про які допомагає домовитися цей документ:

1. Трудові обов'язки працівника. Ми відчуваємося більш впевненими та захищеними, коли працюємо в зрозумілому середовищі з ясними очікуваннями щодо процесів і результатів нашої роботи. Всі ці аспекти можна детально описати в окремому пункті контракту. Для працівника це можливість захистити себе від виконання додаткової непрофільної роботи, для роботодавця — вимагати від працівника виконання конкретних завдань, не посиляючись на слова «так заведено», та за потреби притягати порушника до відповідальності за невиконання своїх обов'язків.

2. Обов'язки роботодавця. Для деяких працівників наявність цього пункту в контракті є принциповою, і це правильно. Зазвичай він містить у собі умови щодо термінів виплати заробітної плати, забезпечення технікою, створення умов для роботи тощо. Фіксація і виконання таких обов'язків дозволяє роботодавцю вимагати такого ж відповідального ставлення до себе й від працівника.

3. Режим роботи та робоча локація. Деякі працівники краще працюють в офісі, іншим комфортно робити це дистанційно, а

окремим взагалі однаково. Але можливість впливати на свій графік – це ще один важливий крок до розділення відповідальності між роботодавцем та робітником.

4. У контракті можна прописати можливість дистанційної роботи, відряджень, встановити фіксований робочий час або гнучкий режим. Також у документі роботодавець може прописати, за яких умов працівник зобов'язаний прибути до офісу. Все вирішується індивідуально.

5. Умови оплати праці. Цей пункт є доволі варіативним. Головне – не порушувати гарантій в оплаті праці та виплачувати зарплату без порушення термінів, встановлених законодавством.

6. Серед роботодавців часто виникає питання про те, чи можна в індивідуальних трудових договорах відходити від правил оплати праці, встановлених колективним договором. Наша відповідь – так, якщо ці положення не погіршують становище працівників. Якщо у вас є сумніви щодо цього, то в цих документах необхідно передбачати можливість відходу від правил, якщо інше не передбачається в індивідуальних трудових договорах.

7. Також у контрактах можна передбачити умови преміювання за виконання певних показників — KPI чи OKR. Їхню наявність можна передбачити в договорі або врегулювати в ньому, як вони встановлюються.

8. Ще один важливий пункт – додаткові гарантії для працівника. Це може бути компенсація проїзду, частини витрат на житло, обіди тощо. Проте деякі з таких витрат можуть вважатися додатковим благом, тому за них доведеться сплатити податки.

Що необхідно знати при укладенні трудових договорів?

Трудовий договір, сторонами якого є суб'єкт господарювання і найманий працівник укладається відповідно до КЗпП. При укладенні трудового договору, працівник зобов'язується виконувати роботу згідно кваліфікації та функціональних посадових обов'язків. Працівник зобов'язується дотримуватися правил внутрішнього розпорядку.

При оформленні на роботу, працівник подає заяву, роботодавець видає наказ про прийнятті працівника на роботу. Запис про прийом працівника на роботу вноситься до його трудової

книжки. У трудовому договорі зазначається посада, сума зарплати, дата початку виконання робіт.

Розмір оплати праці не може бути меншим за мінімальну заробітну плату. Зарплата повинна виплачуватися не рідше двох разів на місяць.

Укладення трудового договору – запорука соціальних гарантій для працівника, зокрема, оплати у разі настання непрацездатності, допомоги з безробіття, відпускних.

Що необхідно знати при укладення договорів цивільно – правового характеру?

Цивільно-правові відносини між працівником та суб'єктом господарювання регламентовані ЦКУ.

У разі укладення такого виду правовідносин, працівник зобов'язується виконати певну роботу, або надати послугу, а роботодавець – оплатити її. Сторони укладають письмовий договір. Предметом договору є кінцевий результат, або послуга.

За виконання роботи або надання послуги виконавець отримує винагороду. Розмір винагороди визначено договором, він не залежить від розміру мінімальної заробітної плати.

Термін оплати зазначено у договорі.

Соціальні трудові гарантії на працівника при укладанні цивільно-правових договорів не розповсюджуються. Гарантії надаються лише у випадку, якщо виконавець самостійно здійснює відрахування до соціальних фондів.

Найактуальніше при укладенні цивільно-правового договору.

При укладенні цивільно-правової угоди роботодавець не зобов'язаний забезпечувати працівникові належні та безпечні умови праці.

Працівник, котрий погоджується виконувати роботу чи надавати послугу згідно з умовами цивільно-правового договору, самостійно організовує процес роботи, її виконання та забезпечує результат.

У разі укладання цивільно-правової угоди, працівник позбавляється соціальних та трудових гарантій. Зокрема, державного соціального страхування у разі настання нещасного випадку на виробництві, або професійного захворювання, виплат з безробіття, лікарняних, відпускних та інших видів доплат.

У яких випадках цивільно-правові відносини стають порушенням трудового законодавства?

Цивільно – правовий договір суб'єкт господарювання вправі укладати лише для виконання конкретної роботи, що спрямована на одержання результату праці.

У разі досягнення мети договір вважається виконаним. Дія договору припиняється.

Тобто, цивільно-правовий договір застосовується для реалізації визначених (найчастіше) разових робіт.

Якщо ж робота, або надання послуги, яку виконує інша сторона договору, тобто, працівник, має системний характер (робота виконується постійно, працівник постійно перебуває на своєму робочому місці, повний робочий день, отримує відповідну оплату праці), то роботодавець у цьому випадку злісно порушує чинне законодавство про працю, зокрема, ст. 21 та ст. 24 КЗпП.

А саме: роботодавець здійснює фактичний допуск працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту), оформлення працівника на неповний робочий час у разі фактичного виконання роботи повний робочий час, установлений на підприємстві, та виплати заробітної плати (винагороди) без нарахування та сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та податків.

10.2 Колективний договір. Суміщення та сумісництво

Колективний договір укладається на основі законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, і узгодження інтересів працівників та роботодавців.

Колективний договір укладається:

1. На підприємстві, в установі, організації, а також з фізичною особою, яка використовує найману працю.

2. Відповідно до чинного законодавства (ст.ст.10-20 Гл. 2 Кодексу законів про працю України, ст.1 Закону України "Про колективні договори і угоди" та ін.) та узятих сторонами зобов'язань.

Його основна мета – регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, і узгодження інтересів працівників та роботодавців..

Сторонами колективного договору є:

- сторона роботодавця, суб'єктами якої є власник або уповноважений ним орган (особа) чи фізична особа, яка використовує найману працю, та/або її уповноважені представники, зокрема представники відокремлених підрозділів юридичної особи;
- сторона працівників, суб'єктами якої є первинні профспілкові організації, які діють на підприємстві, в установі, організації, відокремлених підрозділах юридичної особи, об'єднують працівників фізичної особи, яка використовує найману працю, та представляють інтереси працівників, які працюють на підставі трудових договорів на підприємстві, в установі, організації, у фізичної особи, а в разі їх відсутності - вільно обрані працівниками для ведення колективних переговорів представники (представник).

Якщо на підприємстві, в установі, організації або працівниками фізичної особи, яка використовує найману працю, створено кілька первинних профспілкових організацій, вони повинні на засадах пропорційного представництва (згідно з кількістю членів кожної) утворити для ведення переговорів з укладення колективного договору спільний представницький орган шляхом укладення відповідної угоди та письмово повідомити про це власника або уповноважений ним орган, фізичну особу.

Первинна профспілкова організація, що відмовилася від участі в спільному представницькому органі, позбавляється права представляти інтереси працівників при підписанні колективного договору.

Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;

- нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників;
- умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці;
- забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- заходи, спрямовані на запобігання, протидію та припинення мобінгу (цькування), а також заходи щодо відновлення порушених внаслідок мобінгу (цькування) прав;
- заборона дискримінації.

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги, зокрема щодо дитячого оздоровлення та придбання новорічних подарунків для дітей працівників тощо. Умови колективного договору, що погіршують порівняно з чинним законодавством і угодами становище працівників, є недійсними (ст. 16 Кодексу законів про працю України).

Покроковий механізм прийняття колективного договору

КРОК 1. Надсилання письмового повідомлення іншій стороні про початок переговорів. Ініціатива може належати як представникам сторони роботодавця, так і представникам сторони працівників. Не раніше ніж за три місяці до закінчення строку дії колективного договору або у строки, визначені цим документом.

КРОК 2. Переговори:

- Початок переговорів відбувається протягом семи днів після отримання повідомлення.

- Визначається порядок ведення переговорів, створюється робоча комісія з представників сторін. Все це фіксується у протоколі.

- Готується проект колективного договору з урахуванням пропозицій, що надійшли від працівників, громадських організацій, та прийняття рішення, що оформляється відповідним протоколом.

- У разі виявлення розбіжностей проводиться процедура примирення. Складається протокол, якщо протягом переговорів сторони не дійшли згоди з не залежних від них причин. Проводяться консультації і формується склад примирної комісії, у разі недосягнення згоди — сторони звертаються до посередника. Розгляд протоколу розбіжностей і винесення рекомендацій по суті спору може тривати до семи днів.

- Робочою комісією складається проект колективного договору.

КРОК 3. Обговорення проекту колективного договору і винесення його на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу.

КРОК 4. Відхилення або схвалення проекту колективного договору зборами трудового колективу.

КРОК 5. Підписання уповноваженими представниками сторін колективного договору у разі схвалення його проекту загальними зборами (конференцією) трудового колективу не пізніше ніж через 5 днів з моменту схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.

КРОК 6. Реєстрація колективного договору.

Після підписання колективні договори підлягають повідомній реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади (ст. 15 Кодексу законів про працю України). Такими реєструючими органами можуть бути районні держадміністрації, районні в містах Києві та Севастополі держадміністрації, виконавчі комітети сільських, селищних та міських рад.

Повідомна реєстрація проводиться:

- з метою оприлюднення інформації про укладення угод (договорів), внесення до них змін і доповнень;

- протягом 14 робочих днів із дня, наступного після надходження договору до реєструючого органу.

Сторони угоди (договору) подають реєструючому органу на повідомну реєстрацію примірник договору разом із додатками та супровідним листом у вигляді:

- оригіналу паперового документа з прошитими і пронумерованими сторінками або
- оригіналу електронного документа з пов'язаними з ним кваліфікованими електронними підписами, або
- електронної копії оригіналу паперового документа (фотокопії), засвідченої кваліфікованою електронною печаткою.

Реєструючий орган вносить відповідний запис до реєстру галузевих (міжгалузевих) і територіальних угод, колективних договорів, змін і доповнень до них, а також оприлюднює на власному офіційному веб-сайті та щомісяця оновлює реєстр галузевих (міжгалузевих), територіальних угод, колективних договорів, змін і доповнень до них, їх текст, рекомендації щодо приведення угоди (договору) у відповідність з вимогами законодавства (у разі їх наявності).

Не пізніше наступного робочого дня після реєстрації договору реєструючий орган письмово інформує про це суб'єкта, який подав на реєстрацію договір.

Зміни і доповнення до колективного договору протягом строку його дії можуть вноситися:

- тільки за взаємною згодою сторін;
- в порядку, визначеному колективним договором;
- за тією ж процедурою, що і прийняття колективного договору.

Зміни і доповнення також підлягають повідомній реєстрації.

Положення колективного договору:

- поширюються на всіх працівників підприємства, установи, організації, фізичної особи, яка використовує найману працю, незалежно від того, чи є вони членами професійної спілки,
- є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, фізичної особи, яка використовує найману працю, так і для працівників.

Колективний договір:

1. Набирає чинності з дня підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у колективному договорі.

2. Після закінчення строку чинності колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором.

У разі зміни власника, реорганізації юридичної особи (відокремленого підрозділу юридичної особи) умови колективного договору діють протягом строку, на який його укладено, але не більше одного року, якщо сторони не домовилися про інше.

Колективний договір зберігає чинність протягом усього строку проведення ліквідації підприємства, установи, організації, закриття відокремлених підрозділів юридичної особи.

На новоствореному підприємстві, в установі, організації колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у трьох місячний строк після реєстрації або після рішення про заснування їх, якщо реєстрація не передбачена.

Слід також окремо зупинитись на такому питанні. Інколи схожі за звучанням слова мають абсолютно різне значення. Тож, аби знати як і де їх грамотно застосовувати, пропонуємо вашій увазі два терміни, які вживаються у сфері трудових відносин (табл. 10.1).

Сумісництво – це виконання працівником, окрім своєї основної, іншої регулярної роботи, що оплачуються, на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому самому або іншому підприємстві. Цей вид зайнятості оформлюється наказом про прийняття на роботу. За таку роботу нараховується заробітна плата. Облік робочого часу за сумісництвом ведеться окремо від обліку робочого часу за основною посадою.

Суміщення – виконання працівником на тому самому підприємстві водночас зі своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткових функцій за іншою професією (посадою) або обов'язків тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи в робочий час без зміни його тривалості. Суміщення встановлюється наказом про покладання обов'язків у порядку суміщення за певною вакантною посадою.

За суміщення професій обов'язково провадиться доплата (ст. 105 КЗпП).

Таблиця 10.1 – Сумісництво й суміщення: порівняльна характеристика

Критерії порівняння	Сумісництво	Суміщення
Поняття	Виконання працівником, крім своєї основної, іншої регулярної оплачуваної роботи на умовах трудового договору у вільний від основної роботи час на тому самому або іншому підприємстві, в установі, організації або у громадянина (підприємця, приватної особи) за наймом (п. 1 Положення № 43)	Виконання працівником на тому самому підприємстві поряд зі своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткової роботи за іншою професією (посадою) без звільнення від своєї основної роботи (ст. 105 КЗпП)
Місце роботи	Одне й те саме або інше підприємство	Одне й те саме підприємство
Робочий час	Вільний від основної роботи час	Основний робочий час
Тривалість роботи, відмінної від основної (час виконання)	Не більше ніж 4 години в робочий день і 8 годин - у вихідний день* (п. 2 Постанови № 245)	Тривалість роботи не встановлено. Суміщення здійснюється в межах робочого часу (зміни) за основним місцем роботи
Згода власника за місцем основної роботи	Не потрібна**	Потрібна. З працівником узгоджують доручення йому виконання додаткової роботи в порядку суміщення й розмір доплати до заробітної плати
Оформлення трудових відносин	- Окремий трудовий договір про роботу за сумісництвом. - Наказ (розпорядження) керівника підприємства про прийняття на роботу за сумісництвом	- Письмова згода працівника на суміщення професій (посад).

Суміщення професій (посад) ґрунтується на тому, що суміщувана посада є в штатному розписі організації, але залишається вакантною, отже за посадою утворюється економія

фонду заробітної плати, за рахунок якої і встановлюють доплату. За відсутності вакансії встановити доплату за суміщення неможливо.

Доплату за суміщення вакантної посади можна встановити одному працівнику, або ж розподілити між кількома працівниками залежно від обсягу додатково виконуваних робіт.

Робота за суміщенням у таблиці обліку використання робочого часу не відображається.

Відтак схожість цих понять у тому, що працівник, окрім основної, виконує іншу додаткову роботу, а відмінність – за умов сумісництва робота виконується у вільний від основної роботи час, а суміщення – в основний робочий час.

Література: [89,90,92,94,95,98,100,101]

ВИСНОВКИ

Посібник «Теорія організацій» надає можливість оволодіти основами організаційного дизайну, основами проектування посадових позицій, методикою щодо застосування системи показників оцінки ефективності трансформації організаційних структур, навичками щодо визначення впливу факторів зовнішнього середовища організації, використання конфлікту як каталізатора процесу перетворення організації, системного застосування розроблених теоретико-методичних підходів на практиці.

Представлені в даному посібнику розробки допомагають розв'язувати такі завдання:

- визначення впливу факторів зовнішнього середовища, яке характеризується певним рівнем складності та динамічності, на діяльність організації з метою своєчасного ухвалення рішень про трансформацію її організаційної структури;

- якісне управління функціональним конфліктом між складовими частинами організації в процесі розвитку під час трансформації організаційної структури;

- розроблення сукупності та послідовності дій щодо трансформації структури організації з однієї конфігурації (існуючої) в іншу (плановану) в процесі розвитку;

- здійснення якісної оцінки ефективності трансформаційних процесів.

У посібнику досить детально надані відповіді на питання, що стосуються:

- методологічних засад теорії організації, основних організаційних теорій та моделей;

- організації як системи;

- структурного підходу до організації;

- факторів впливу зовнішнього середовища на структуру організації;

- методичного підходу до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації;

- організаційного дизайну;

- визначення показників, оцінка ефективності здійснених трансформаційних процесів;
- системи управління знаннями як конкурентної переваги організації;
- конфлікту як каталізатору процесу перетворення організації;
- культура організації та мотивації персоналу;
- організації трудових відносин.

Представлені теоретико - методичні розробки та практичні аспекти щодо побудови організації є управлінськими інноваціями, що дозволяють створити каркас, який забезпечить організації подальше успішне існування.

Пропонується видання для використання в роботі власникам та керівникам організацій, менеджерам усіх рівнів, консультантам з питань побудови та управління організаціями, науковцям, викладачам ЗВО, студентам, всім зацікавленим особам.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Організація являє собою...

- 1) об'єднання людей, орієнтоване на досягнення певної мети;
- 2) об'єднання людей або об'єднання юридичних осіб, орієнтоване на досягнення певної мети;
- 3) об'єднання юридичних осіб, орієнтоване на досягнення прибутку.

2. Закон в організації – це зв'язок...

- 1) між елементами, що має необхідний, суттєвий, стійкий і повторюваний характер;
- 2) між організаційними одиницями, що має необхідний, суттєвий, стійкий і повторюваний характер;
- 3) вірна відповідь відсутня.

3. До законів організації належать:

- 1) розвитку, самозбереження, єдності аналізу й синтезу, пропорційності-композиції, інформованості-упорядкованості;
- 2) синергії, розвитку, самозбереження, єдності аналізу й синтезу, пропорційності-композиції, інформованості-упорядкованості;
- 3) розвитку, самозбереження, єдності аналізу й синтезу, пропорційності-композиції, інформованості-упорядкованості, мотивації персоналу.

4. До основних універсальних принципів організації належать:

- 1) принцип ланцюгового зв'язку, принцип підбору, принцип рухливої рівноваги, принцип слабкої ланки;
- 2) принцип ланцюгового зв'язку, принцип інгресії, принцип підбору, принцип рухливої рівноваги, принцип слабкої ланки, принцип мінімізації;
- 3) принцип ланцюгового зв'язку, принцип інгресії, принцип підбору, принцип рухливої рівноваги, принцип слабкої ланки.

5. Закрито-відкрита система розвитку організації характеризує організацію як..

- 1) систему та відображає розвиток управлінської думки від

механістичного уявлення про організацію (закрита) до цілісного (відкрита);

2) підсистему та відображає розвиток управлінської думки від механістичного уявлення про організацію (закрита) до цілісного (відкрита);

3) систему та відображає розвиток управлінської думки від адхократичного уявлення про організацію до цілісного.

6. Неокласична модель (органічна) звертає особливу увагу на головний елемент організації – ...

1) серединну лінію;

2) техносистему;

3) персонал.

7. Ситуаційна модель стверджує, що кращий спосіб побудови організації залежить від...

1) зовнішніх факторів прямої дії;

2) внутрішніх і зовнішніх обставин, у яких опиняється організація;

3) зовнішніх факторів прямої та непрямої дії.

8. У найзагальнішому випадку поняття «система» характеризується:

1) наявністю безлічі елементів; наявністю зв'язків між ними; цілісним характером даного пристрою або процесу;

2) наявністю безлічі елементів; наявністю зв'язків між ними;

3) наявністю невеликої кількості елементів; наявністю зв'язків між ними; цілісним характером даного пристрою або процесу.

9. Ознаками організації як системи є:

1) безліч складових її елементів ; єдність головної мети для всіх підсистем; наявність зв'язків між елементами; цілісність та єдність підсистем; наявність структури й ієрархічності в організації; відносна самостійність підсистем;

2) єдність головної мети для всіх підсистем; наявність зв'язків між елементами; цілісність та єдність підсистем; наявність структури й ієрархічності в організації; відносна самостійність;

3) безліч складових її елементів; єдність головної мети для всіх підсистем; наявність зв'язків між елементами; цілісність та єдність

підсистем; наявність структури й ієрархічності в організації; відносна самостійність підсистем; наявність управління елементами системи.

10. Категорія, що характеризується як системний, закономірний, керований процес, спрямований на позитивні зміни в позначений час безпосередньо організації та її структури з метою підвищення ефективності функціонування, досягнення якісно нового стану, що є необхідним критерієм її існування – це..

- 1) ефективність функціонування організації;
- 2) розвиток організації;
- 3) всі відповіді вірні.

11. Автор визначення: «Керований розвиток – це процес або підтримка організації в плановому траєкторії розвитку, або штучної зміни еволюційного вектору розвитку організації для досягнення мегацільі існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності та забезпечення тривалої присутності організації в економічному просторі національної чи світової економіки»

- 1) Г. Мінцберг;
- 2) Д. Воронков;
- 3) О. Пащенко.

12. Колектив підприємства – це...

- 1) об'єднання працівників організації, що належать до профспілки та здійснюють спільну трудову діяльність;
- 2) об'єднання всіх працівників організації, що здійснюють спільну трудову діяльність;
- 3) об'єднання всіх працівників організації, що здійснюють спільну трудову будь-яку діяльність.

13. Аналіз сутності управління припускає виділення трьох найважливіших його елементів:

- 1) цільового управлінського впливу; організаційного порядку; самоорганізації;
- 2) цільового управлінського впливу; організаційного порядку;

мотивації персоналу;

3) правильна відповідь відсутня.

14. До соціальних спільностей належать:

1) статистичні; реальні; масові; групові; малі соціальні групи; великі соціальні групи;

2) реальні; масові; групові; малі соціальні групи; великі соціальні групи;

3) статистичні; реальні; масові; групові

15. Системний підхід у теорії організації передбачає

1) концентрацію уваги на цілісності структур організації; взаємозалежність частин організації, що працюють заради однієї мети;

2) орієнтацію організації на кінцеві результати діяльності фірми в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища;

3) всі відповіді вірні

16. Синергетику як нову парадигму можна коротко охарактеризувати трьома ключовими поняттями:

1) нелінійність, самоорганізація, відкриті системи;

2) нелінійність, бюрократичність, відкриті системи;

3) лінійність, самоорганізація, відкриті системи.

17. Флуктуація – це...

1) момент розгалуження варіантів можливого економічного розвитку системи;

2) випадкове відхилення параметрів розвитку від їхнього середнього значення;

3) поле розгалужених віртуальних (можливих) шляхів еволюції.

18. Самоорганізація – це ...

1) одна з можливих траєкторій нового шляху розвитку системи, яка відрізняється відносною стабільністю, що як би притягує до себе безліч траєкторій системи з різними початковими станами;

2) здатність тих або інших систем до саморозвитку;

3) здатність тих або інших систем до саморозвитку, самозародження

із застосовуванням при цьому не тільки й не стільки припливу енергії, інформації, речовин ззовні, скільки можливостей, закладених всередині системи, тобто свого внутрішнього потенціалу.

19. Гнучкість системи – це...

- 1) здатність системи, що піддалась певному впливу, нормативно або адаптивно змінювати свій стан і (або) поведінку в межах, обумовлених критичними значеннями її параметрів;
- 2) здатність змінювати свої властивості в результаті мінливих запитів на продукцію з різними характеристиками в межах фізичних можливостей даної системи;
- 3) всі відповіді правильні.

20. Еволюційні зміни...

- 1) привносяться в організацію поступово, тому період досягнення певної мети за їхньою допомогою є значно довшим;
- 2) можуть бути гостро необхідними у зв'язку з бурхливим розвитком ринку після тривалої фази стабільності й ігнорування необхідних адаптаційних кроків;
- 3) всі відповіді правильні.

21. Складність зовнішнього середовища – це:

- 1) число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативної складової кожного з них;
- 2) швидкість, з якою відбуваються зміни в довкіллі. Міра динамічності зовнішнього середовища визначається темпом і частотою змін;
- 3) несприятливе відношення факторів зовнішнього середовища до підприємства.

22. Динамічність середовища – це..

- 1) число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативної складової кожного з них;
- 2) швидкість, з якою відбуваються зміни в довкіллі. Міра динамічності зовнішнього середовища визначається темпом і частотою змін;

3) несприятливе відношення факторів зовнішнього середовища до підприємства.

23. Середовище прямого впливу містять фактори:

- 1) які безпосередньо впливають на діяльність організації;
- 2) які можуть не здійснювати прямого впливу на організацію, але позначатися на її функціонуванні;
- 3) вірна відповідь відсутня.

24. Базисні показники характеризують ...

- 1) явище за увесь досліджуваний період часу в цілому; початковий рівень береться за базу, а усі інші періоди порівнюються з базою;
- 2) розвиток явища усередині досліджуваного періоду часу; кожен подальший період порівнюється з попереднім;
- 3) усі відповіді вірні.

25. Канва впливу факторів являє собою...

- 1) спосіб діагностики, що відображає поточний стан організації в сфері взаємодії прямого та непрямого впливу факторів зовнішнього середовища;
- 2) інструмент діагностики, що відображає поточний стан організації в сфері взаємодії прямого та непрямого впливу факторів зовнішнього середовища;
- 3) метод діагностики, що відображає поточний стан організації в сфері взаємодії прямого та непрямого впливу факторів зовнішнього середовища.

26. Метод інтерполяції – це...

- 1) підхід щодо знаходження проміжних значень величини щодо наявного дискретного набору відомих значень;
- 2) спосіб знаходження кінцевих значень величини щодо наявного дискретного набору відомих значень;
- 3) спосіб знаходження проміжних значень величини щодо наявного дискретного набору відомих значень.

27. Середнє квадратичне відхилення – це

- 1) квадратний корінь із середнього арифметичного всіх квадратів різниць між даними величинами та їх середнім арифметичним значенням;
- 2) квадратний корінь з дисперсії випадкової величини;
- 3) всі відповіді правильні.

28. До типів зовнішнього середовища належать:

- 1) просте – стабільне, просте – динамічне, складне – стабільне, складне – динамічне, складне та стабільне середнього ступеня;
- 2) просте – стабільне, просте – динамічне, складне – стабільне, складне – динамічне;
- 3) вірна відповідь відсутня.

29. Серед бюрократичних (функціональних) структур виділяють:

- 1) лінійний тип організаційної структури; функціональний; лінійно-функціональний ; дивізіональний;
- 2) лінійний тип організаційної структури; функціональний;
- 3) лінійно-функціональний тип структури; дивізіональний.

30. Найбільш відомі такі типи адаптивних організаційних структур:

- 1) функціональна та матрична;
- 2) функціональна та дивізіональна;
- 3) матрична структура та конгломератна структура.

31. В основі класифікації Г. Мінцберга лежить принцип:

- 1) ідентифікації, виходячи з типу децентралізації, основного координаційного механізму та домінування певної складової частини структури як основних параметрів дизайну;
- 2) ідентифікації, виходячи з типу децентралізації та домінування певної складової частини структури як основних параметрів дизайну;
- 3) ідентифікації, виходячи з типу основного координаційного механізму та домінування певної складової частини структури як основних параметрів дизайну.

32. Конфігурація – це...

- 1) структура організації, яку можна визначити як сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку поділяється на окремі завдання, потім досягається координація дій щодо їх розв'язання, при цьому елементи структури повинні бути підібрані таким чином, щоб досягалася внутрішня злагодженість та фундаментальна відповідність організаційній ситуації;
- 2) структура організації, яку можна визначити як сукупність методів, за допомогою яких процес праці спочатку поділяється на окремі завдання, потім досягається координація дій щодо їх розв'язання, при цьому елементи структури повинні бути підібрані таким чином, щоб досягалася внутрішня злагодженість та фундаментальна відповідність організаційній ситуації;
- 3) структура організації, яку можна визначити як сукупність підходів, за допомогою яких процес праці спочатку поділяється на окремі завдання, потім досягається координація дій щодо їх розв'язання, при цьому елементи структури повинні бути підібрані таким чином, щоб досягалася внутрішня злагодженість та фундаментальна відповідність організаційній ситуації.

33. Параметри дизайну – це...

- 1) важелі, що визначають рівень поділу праці в організації;
- 2) важелі, що визначають рівень поділу праці та механізми координації в організації;
- 3) вірна відповідь відсутня.

34. Параметрами дизайну конфігурації організаційних структур є:...

- 1) децентралізація (вертикальна та горизонтальна), ключова частина структури, координаційний механізм, спеціалізація робочих завдань, формалізація праці, навчання, індоктринації, групування організаційних одиниць, їх розмір, система планування та контролю
- 2) інструменти взаємодії (матричні схеми, менеджери-інтегратори, сполучні посадові позиції, робочі групи та комітети)

30 всі відповіді вірні

35. Координаційний механізм – це...

- 1) спосіб, за допомогою якого організація координує свою діяльність (прямий контроль, стандартизація навичок та знань,

стандартизація випуску, стандартизація робочих процесів, взаємне погодження);

2) підхід, за допомогою якого організація координує свою діяльність (прямий контроль, стандартизація навичок та знань, стандартизація випуску, стандартизація робочих процесів, взаємне погодження);

3) метод, за допомогою якого організація координує свою діяльність (прямий контроль, стандартизація навичок та знань, стандартизація випуску, стандартизація робочих процесів, взаємне погодження).

36. Ключова частина структури – це...

1) складова частина організації, яка прагне до домінування за допомогою відповідного типу децентралізації/централізації;

2) складова частина організації, яка прагне до домінування за допомогою відповідного координаційного механізму та типу децентралізації/централізації;

3) складова частина організації, яка прагне до домінування за допомогою відповідного координаційного механізму.

37. До основних (чистих) конфігурацій належать:...

1) проста форма, дивізійна, механістична бюрократія , професійна бюрократія та адхократія;

2) дивізійна, механістична бюрократія , професійна бюрократія та адхократія;

3) проста форма, механістична бюрократія , професійна бюрократія та адхократія.

38. Децентралізація – це...

1) метод перерозподілу функцій, повноважень працівників від центрального управління;

2) процес перерозподілу функцій, повноважень працівників від центрального управління;

3) вірна відповідь відсутня.

39. Спеціалізація – це...

- 1) розподіл праці стосовно виконання певної частини спільної справи організації;
- 2) підготовка перед доступом до виконання службових обов'язків;
- 3) вірна відповідь відсутня.

40. До основних параметрів дизайну професійної бюрократії належать:

- 1) спеціальна підготовка, горизонтальна спеціалізація, вертикальна та горизонтальна децентралізація;
- 2) спеціальна підготовка, горизонтальна спеціалізація, вертикальна та горизонтальна централізація;
- 3) спеціальна підготовка, горизонтальна спеціалізація, вертикальна та горизонтальна обмежена децентралізація.

41. Основний координаційний механізм у професійній бюрократії – це...

- 1) стандартизація робочих процесів;
- 2) стандартизація випуску;
- 3) стандартизація навичок та знань.

42. Основний координаційний механізм в адхократії – це...

- 1) стандартизація робочих процесів;
- 2) взаємне узгодження;
- 3) стандартизація навичок та знань.

43. Адхократія використовує....

- 1) матричну структуру та одночасно функціональні та ринкові принципи групування;
- 2) матричну структуру та тільки ринковий принцип групування;
- 3) механістичну структуру та одночасно функціональні та ринкові принципи групування.

44. Децентралізація в умовах адхократії відповідає визначенню....

- 1) паралельної, як горизонтальної так і вертикальної децентралізації;
- 2) селективної, як горизонтальної так і вертикальної децентралізації;

3) вірна відповідь відсутня.

45. Основний координаційний механізм у дивізійній конфігурації – це...

- 1) стандартизація робочих процесів;
- 2) стандартизація випуску;
- 3) стандартизація навичок та знань.

46. Дивізійна форма відрізняється від інших чотирьох конфігурацій в одному важливому відношенні, а саме:

- 1) вона не є гнучкою;
- 2) вона не є органічною;
- 3) вона не є завершеною.

47. Гібридні форми організаційних конфігурацій - це...

- 1) форми, в яких комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій використовуються на всіх рівнях підприємства;
- 2) форми, в яких комбінації різних принципів групування використовуються на всіх рівнях підприємства;
- 3) вірна відповідь відсутня.

48. Зовнішнє середовище діяльності підприємства, що прагне до конфігурації професійна бюрократія, є:

- 1) простим та динамічним;
- 2) простим та стабільним;
- 3) складним та стабільним.

49. Некваліфіковану працю застосовують при:

- 1) високій вертикальній та високій горизонтальній спеціалізації;
- 2) високій вертикальній та низькій горизонтальній спеціалізації;
- 3) низькій вертикальній та високій горизонтальній спеціалізації.

50. Обмежена паралельна вертикальна децентралізація має місце в конфігурації оргструктури:

- 1) проста;
- 2) професійна;
- 3) дивізійна.

51. Селективна вертикальна та горизонтальна децентралізація має місце в конфігурації оргструктури:

- 1) механістична;
- 2) дивізіональна;
- 3) адхократія.

52. Форма взаємопов'язаних продуктів є гібридною, так як має місце комбінування параметрів дизайну таких конфігурацій:

- 1) дивізіональної та механістичної;
- 2) простої та професійної;
- 3) адхократії та дивізіональної.

53. Форма тимчасова адхократія є гібридною, так як має місце комбінування параметрів дизайну таких конфігурацій:

- 1) простої та адхократії;
- 2) дивізіональної та адхократії;
- 3) механістичної та адхократії.

54. Взаємне узгодження – це координаційний механізм, що є домінуючим в конфігурації оргструктури...

- 1) адхократія;
- 2) механістична бюрократія;
- 3) професійна бюрократія.

55. Дивізіональна адхократія є гібридною конфігурацією, так як має місце комбінування параметрів дизайну таких конфігурацій:

- 1) простої та адхократії;
- 2) дивізіональної та адхократії;
- 3) механістичної та адхократії.

56. Індивідуалізована дивізіональна форма є гібридною, так як має місце комбінування параметрів дизайну таких конфігурацій:

- 1) простої та адхократії;
- 2) дивізіональної та простої;
- 3) механістичної та адхократії.

57. Проста професійна бюрократія є гібридною формою, так як має місце комбінування параметрів дизайну таких конфігурацій:

- 1) простої та професійної бюрократії;
- 2) дивізійної та адхократії;
- 3) механістичної та адхократії.

58. До числа кількісних показників трансформації підприємства відносяться: ...

- 1) об'єм реалізації, витрати виробництва, додана вартість, капіталізація, чистий дохід;
- 2) загальна економічна ефективність, вартісний розрив, рентабельність;
- 3) всі відповіді вірні.

59. Економічний ефект від трансформації є результатом, вираженим...

- 1) у вигляді суми грошових або інших надходжень за вирахуванням витрат, пов'язаних безпосередньо з проведенням трансформації підприємства;
- 2) у вигляді суми грошових або інших надходжень разом з витратами, що пов'язані безпосередньо з проведенням трансформації підприємства;
- 3) вірна відповідь відсутня.

60. До якісних показників трансформації підприємства можна віднести:...

- 1) зміни в корпоративній культурі підприємства, перебудову кадрових служб і перепідготовку персоналу, престиж і репутацію компанії;
- 2) оптимізацію психологічного клімату на підприємстві, забезпечення активності, зацікавленості та професіоналізму персоналу в проведенні перетворень, підвищення якості продукції та послуг;
- 3) всі відповіді вірні.

61. Узагальнюючим показником якості впроваджених змін на підприємстві є...

- 1) інновація цінності;
- 2) загальна економічна ефективність;
- 3) вартісний розрив.

62. Інновація цінності – це...

- 1) новий спосіб мислення та втілення стратегії, що приводить до відходу від конкуренції;
- 2) категорія, що якнайкраще підбиває підсумок синергетичного зв'язку, який з'явився між «якісними» категоріями системи, відображаючи її емерджентність;
- 3) всі відповіді вірні.

63. Шляхи створення інновації цінності:

- 1) створення максимально можливого вільного від конкуренції ринкового простору; створення нового попиту й оволодіння ним; руйнування компромісу цінність – витрати;
- 2) побудова усієї системи діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації та зниження витрат;
3. всі відповіді вірні.

64. Гнучкість організаційної структури управління – визначається...

- 1) відношенням чисельності працівників, які можуть виконувати суміжні міжгрупові функції до загальної кількості працівників;
- 2) відношенням загальної чисельності персоналу до чисельності управлінського складу;
- 3) відношенням загальної кількості персоналу до обчислення (множення) норми керованості для керівників нижчого рівня та середньої норми керованості для керівників середнього та вищого рівнів з урахуванням числа рівнів управління.

65. Раціональність організаційної структури управління визначається...

- 1) відношенням чисельності працівників, які можуть виконувати суміжні міжгрупові функції до загальної кількості працівників;
- 2) відношенням загальної чисельності персоналу до чисельності управлінського складу;

3) відношенням загальної кількості персоналу до обчислення (множення) норми керованості для керівників нижчого рівня та середньої норми керованості для керівників середнього та вищого рівнів з урахуванням числа рівнів управління.

66. Норма керованості на підприємстві – визначається...

- 1) відношенням чисельності працівників, які можуть виконувати суміжні міжгрупові функції до загальної кількості працівників;
- 2) відношенням загальної чисельності персоналу до чисельності управлінського складу;
- 3) відношенням загальної кількості персоналу до обчислення (множення) норми керованості для керівників нижчого рівня та середньої норми керованості для керівників середнього та вищого рівнів з урахуванням числа рівнів управління.

67. Вартісний розрив – це...

- 1) чиста поточна вартість ефекту трансформації;
- 2) чистий прибуток підприємства;
- 3) вірна відповідь відсутня.

68. Оцінка ефективності трансформації організаційної структури підприємства здійснюється...

- 1) симплексним методом лінійного програмування;
- 2) методом експертних оцінок;
- 3) методом структурного моделювання.

69. Для оцінки ефективності трансформаційного процесу застосовуються такі показники:

- 1) загальної економічної ефективності, вартісного розриву, інновації цінності, норми керованості на підприємстві;
- 2) загальної економічної ефективності, вартісного розриву, інновації цінності, гнучкості, раціональності;
- 3) загальної економічної ефективності, вартісного розриву, інновації цінності, гнучкості, раціональності, норми керованості на підприємстві.

70. Загальна зона беззбиткової діяльності організації після ефективного перетворення організаційної структури...

- 1) значно розширена;
- 2) значно скорочена;
- 3) залишається незмінною.

71. Трансформаційний ефект розширення зони беззбитковості як показник ефективності процесу може застосовуватися...

- 1) у разі посилення динамічності зовнішнього середовища;
- 2) у разі посилення складності зовнішнього середовища;
- 3) у разі будь-яких трансформаційних перетворень.

72. Максимальний прибуток має місце у разі...

- 1) найбільшого геометричного розриву кривих витрат та підвищення корисності блага;
- 2) найменшого геометричного розриву кривих витрат та підвищення корисності блага;
- 3) вірна відповідь відсутня.

73. У початковий період виробництва змінні витрати...

- 1) зростають більш швидшими темпами, ніж вироблена продукція;
- 2) зменшуються більш швидшими темпами, ніж вироблена продукція;
- 3) вірна відповідь відсутня.

74. Організація, що прагне отримати конкурентну перевагу, тобто випередити суперників за показниками функціонування, може домогтися цього, розв'язати одне або декілька з таких завдань:

- 1) підвищити ефективність своєї діяльності; поліпшити якість своєї продукції;
- 2) підвищити інноваційну активність; підвищити оперативність реагування на запити споживачів;
- 3) всі відповіді вірні.

75. Організаційна етика – це

- 1) правила, переконання і цінності, дотримання яких організація вимагає від своїх співробітників;

- 2) правила, дотримання яких організація вимагає від своїх співробітників;
- 3) переконання і цінності, дотримання яких організація вимагає від своїх співробітників.

76. Конфліктна ситуація характеризується ...

- 1) інтересами та повноваженнями;
- 2) інтересами та позиціями;
- 3) вірна відповідь відсутня.

77. Конфлікт може бути...

- 1) внутрішньоособистісним, міжособистісним, між особистістю та групою, у яку особистість входить;
- 2) між організаціями чи групами одного або різного статусу;
- 3) всі відповіді вірні.

78. Внутрішньоособистісний конфлікт викликається різними психологічними факторами внутрішнього світу людини:...

- 1) потребами, інтересами, бажаннями, почуттями;
- 2) цінностями, мотивами, що вступають у протиріччя;
- 3) всі відповіді вірні.

79. Рольовий конфлікт – конфлікт...

- 1) між вимогами різних ролей;
- 2) між вимогами різних груп;
- 3) між вимогами різних особистостей.

80. Рішення рольового конфлікту полягає в побудові ...

- 1) суперролі;
- 2) координації різних ролей між собою;
- 3) всі відповіді вірні.

81. Соціально-рольовий конфлікт – це...

- 1) протиріччя між нормативними структурами соціальних ролей;
- 2) протиріччя або між нормативними структурами соціальних ролей, або між структурними елементами соціальної ролі;
- 3) протиріччя між структурними елементами соціальної ролі.

82. Надсвідомість – це...

- 1) системи цінностей, закладені в нас зразки ідеальної поведінки;
- 2) логічні схеми, що звичайно приймаються за мислення;
- 3) мрії, бажання, прагнення, що здебільшого залишаються поза рамками нашої свідомості, вона істотно впливає на наш вибір логіки і схем мислення.

83. Підсвідомість – це...

- 1) системи цінностей, закладені в нас зразки ідеальної поведінки;
- 2) логічні схеми, що звичайно приймаються за мислення;
- 3) мрії, бажання, прагнення, що здебільшого залишаються поза рамками нашої свідомості, вона істотно впливає на наш вибір логіки і схем мислення.

84. Конфлікт – це...

- 1) різновид структурного дисбалансу, який означає нездатність збереження системи в старій якості, стійкості розвитку в колишньому напрямі, з колишнім набором і залежністю причинних змінних;
- 2) найважливіший показник переходу системи із стійкого стану в нестійкий;
- 3) всі відповіді вірні.

85. Функціональний конфлікт – це...

- 1) такий конфлікт, у результаті якого проблема вирішується оптимальним чином, при цьому виявляються різноманітні точки зору на проблему, надходить додаткова інформація, виявляються альтернативні варіанти рішення проблем;
- 2) специфічний тип конфліктної взаємодії, розгортання якої сприяє зміцненню й стабілізації соціальної системи або спільності, у рамках якої відбувається цей конфлікт;
- 3) всі відповіді вірні.

86. Критерієм функціонального конфлікту є певна умова – ...

- 1) розв'язання конфлікту;
- 2) знищення конфлікту;

3) вірні відповідь відсутня.

87. Функціональний конфлікт – це конфлікт, основним критерієм якого є його розв’язання при розвитку...

- 1) синергізму змінних, при переході на новий, більш високий рівень;
- 2) синергізму або антагонізму змінних, при переході на новий, більш високий рівень;
- 3) антагонізму змінних, при переході на новий, більш високий рівень.

88. З позицій школи влади, яка розглядає конфлікт на підприємстві як її складову, вірними є такі твердження:

- 1) організації є коаліціями різних груп й індивідуумів, об’єднаних на основі загального інтересу;
- 2) між членами коаліції існують стійкі відмінності в системах цінностей, інтересах, рівнях інформованості; важливі рішення торкаються розподілу обмежених ресурсів;
- 3) всі відповіді вірні.

89. З позицій школи влади, яка розглядає конфлікт на підприємстві як її складову, вірними є такі твердження:

- 1) обмеженість ресурсів і стійкість відмінностей створюють основу для конфлікту, а тому роблять владу найважливішим ресурсом, а сам конфлікт - центральним моментом організаційної динаміки;
- 2) цілі та рішення є результатом угод, переговорів і жонглювання позиціями між зацікавленими групами;
- 3) всі відповіді вірні.

90. Політичними іграми на підприємстві є:

- 1) створення альянсів, суперництво рівних, лінійні менеджери проти штатних експертів, експертиза;
- 2) створення альянсів, лінійні менеджери проти штатних експертів, експертиза;
- 3) створення альянсів, суперництво рівних, лінійні менеджери проти штатних експертів.

91. Предмет конфлікту – це...

- 1) потреба учасника конфлікту;
- 2) перешкода, яка породжує несумісність потреб учасників конфлікту та способів їх задоволення;
- 3) вірна відповідь відсутня.

92. Причина конфлікту – це...

- 1) потреба учасника конфлікту;
- 2) перешкода, яка породжує несумісність потреб учасників конфлікту та способів їх задоволення;
- 3) вірні відповідь відсутня.

93. У конфлікт-менеджменті визнано існування таких стилів конфліктної поведінки:...

- 1) ухилення, пристосування, конфронтація, співпраця, компроміс;
- 2) пристосування, конфронтація, співпраця, компроміс;
- 3) ухилення, пристосування, конфронтація, співпраця.

94. Елементи організаційної культури є орієнтиром у таких процесах:...

- 1) ухвалення керівництвом організації управлінських рішень;
- 2) налагодження контролю за поведінкою й взаєминами співробітників у процесі оцінювання виробничих господарських і соціальних ситуацій;
- 3) всі відповіді вірні.

95. Виокремлюють такі три рівні організаційної культури:...

- 1) поверхневий, підповерхневий, глибинний;
- 2) поверхневий, серединний, глибинний;
- 3) поверхневий, серединний, операційний.

96. До основних ознак організаційної культури відносяться:

- 1) відданість або байдужість людей відносно організації; орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість; синергія та антагонізм;
- 2) ступінь ризику; міра співвідношення конформізму й індивідуалізму; перевага групових або індивідуальних форм

ухвалення рішень; ступінь підлеглості планам і регламентам; переважання співпраці або суперництва серед учасників;

3) всі відповіді вірні.

97. Суб'єктивна організаційна культура – це ...

1) припущення, що поділяються працівниками, віра й очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами й ролями, що існують поза особою;

2) матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування й меблі, кольори й обсяг простору, зручності, приймальні кімнати, оснащення робочих місць. Все це так або інакше відображає цінності, яких дотримується певна організація;

3) вірна відповідь відсутня.

98. Об'єктивна організаційна культура – це...

1) припущення, що поділяються працівниками, віра й очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами й ролями, що існують поза особою;

2.)матеріальне зовнішнє оточення організації: будівля, її архітектура, забарвлення, місце розташування, устаткування й меблі, кольори й обсяг простору, зручності, приймальні кімнати, оснащення робочих місць. Все це так або інакше відображає цінності, яких дотримується певна організація;

3) вірна відповідь відсутня.

99. Культура менеджменту – це...

1) сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу менеджменту, налагодженні управлінської праці, використанні техніки в менеджменті;

2) вимоги, які висуваються до систем менеджменту і працівників, зумовлених нормами й принципами суспільної моралі, етики, естетики, права;

3) всі відповіді вірні.

100. До десяти принципів збагачення культури підприємства за Г. Бехаром відносяться:

- 1) Самосвідомість, розуміння цілей, самостійність, чуйність, вміння чути правду, відвертість, активність, протистояння труднощам, авторитет, сміливі мрії;
- 2) Самосвідомість, розуміння цілей, самостійність, чуйність, вміння чути правду, відвертість, пасивність, протистояння труднощам, авторитет, сміливі мрії;
- 3) вірна відповідь відсутня.

101. Мотивація – це процес...

- 1) спонукання та стимулювання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або поставлених цілей організації;
- 2) спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або поставлених цілей організації;
- 3) спонукання та стимулювання себе до діяльності для досягнення особистих цілей або поставлених цілей організації.

102. Первинні потреби – це...

- 1) фізіологічні і, як правило, вроджені потреби;
- 2) психологічні потреби, потреби успіху, потреби у повазі, прив'язаності, влади і потреби в приналежності кому або чому-небудь;
- 3) всі відповіді вірні.

103. Вторинні потреби –це ...

- 1) фізіологічні і, як правило, вроджені потреби;
- 2) психологічні потреби, потреби успіху, потреби у повазі, прив'язаності, влади і потреби в приналежності кому або чому-небудь;
- 3) вірна відповідь відсутня.

104. До головних тез щодо Закону результату слід віднести:

- 1) ступінь задоволення, отримана при досягненні цілі, впливає на поведінку людини в подібних обставинах у майбутньому;
- 2) у загальному випадку люди прагнуть повторити те поведіння, що асоціюється в них із задоволенням потреби й уникати такого, що асоціюється в них із недостатнім

задоволенням;

3) всі відповіді вірні.

105. Відповідно до теорії А. Маслоу, до соціальних потреб слід віднести:

- 1) створення на робочих місцях духу єдиної команди, періодично наради з підлеглими, умови для соціальної активності членів організації;
- 2) забезпечення позитивного зворотного зв'язку за досягнутими результатами, залучення підлеглих до формулювання цілей та виробітки рішень;
- 3) забезпечення підлеглих можливостями для навчання і розвитку, що дозволили б цілком використовувати їхній потенціал, надання підпорядкованим складної роботи, що потребує від них повної віддачі.

106. Відповідно до теорії А. Маслоу, до потреб у повазі слід віднести:

- 1) створення на робочих місцях духу єдиної команди, періодично наради з підлеглими, умови для соціальної активності членів організації;
- 2) забезпечення позитивного зворотного зв'язку за досягнутими результатами, залучення підлеглих до формулювання цілей та виробітки рішень;
- 3) забезпечення підлеглих можливостями для навчання і розвитку, що дозволили б цілком використовувати їхній потенціал, надання підпорядкованим складної роботи, що потребує від них повної віддачі.

107. Відповідно до теорії А. Маслоу, до потреб у самовиразі слід віднести:

- 1) створення на робочих місцях духу єдиної команди, періодично наради з підлеглими, умови для соціальної активності членів організації;
- 2) забезпечення позитивного зворотного зв'язку за досягнутими результатами, залучення підлеглих до формулювання цілей та виробітки рішень;
- 3) забезпечення підлеглих можливостями для навчання і розвитку, що дозволили б цілком використовувати їхній

потенціал, надання підпорядкованим складної роботи, що потребує від них повної віддачі.

108. Відповідно до двофакторної теорії Герцберга, до гігієнічних факторів належать:

- 1) мотивація, успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого та ділового росту;
- 2) політика фірми й адміністрації, умови роботи, заробіток, міжособистісні відношення з начальниками, колегами та підлеглими, ступінь безпосереднього контролю за роботою;
- 3) вірна відповідь відсутня.

109. Відповідно до двофакторної теорії Герцберга, до мотивації належать:

- 1) успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого та ділового росту;
- 2) політика фірми й адміністрації, умови роботи, заробіток, міжособистісні відношення з начальниками, колегами та підлеглими, ступінь безпосереднього контролю за роботою;
- 3) вірна відповідь відсутня.

110. До основних процесуальних теорій мотивації належать:...

- 1) теорія очікувань і модель Портера-Лоулера;
- 2) теорія очікувань і теорія справедливості;
- 3) теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера.

111. 5 базових пунктів індивідуального трудового договору...

- 1) трудові обов'язки працівника; обов'язки роботодавця; режим роботи та робоча локація; можливість дистанційної роботи, відряджень, встановлення фіксованого робочого часу або гнучкого режиму; умови оплати праці;
- 2) трудові обов'язки працівника; обов'язки роботодавця; режим роботи; можливість дистанційної роботи; умови оплати праці;

3) трудові обов'язки працівника; обов'язки роботодавця; режим роботи та робоча локація; встановлення фіксованого робочого часу або гнучкого режиму; умови оплати праці.

112. Що необхідно знати при укладення трудових договорів?

1) трудовий договір, сторонами якого є суб'єкт господарювання і найманий працівник укладається відповідно до КЗпП. При укладенні трудового договору, працівник зобов'язується виконувати роботу згідно кваліфікації та функціональних посадових обов'язків. Працівник зобов'язується дотримуватися правил внутрішнього розпорядку;

2) при оформленні на роботу, працівник подає заяву, роботодавець видає наказ про прийнятті працівника на роботу. Запис про прийом працівника на роботу вноситься до його трудової книжки. У трудовому договорі зазначається посада, сума зарплати, дата початку виконання робіт;

3) всі відповіді вірні.

113. Що є найактуальнішим при укладенні цивільно-правового договору?

1) працівник, котрий погоджується виконувати роботу чи надавати послугу згідно з умовами цивільно-правового договору, самостійно організовує процес роботи, її виконання та забезпечує результат;

2) при укладенні цивільно-правової угоди роботодавець не зобов'язаний забезпечувати працівникові належні та безпечні умови праці;

3) всі відповіді вірні.

114. Колективний договір укладається на основі....

1) законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих і соціально-економічних відносин, і узгодження інтересів працівників та роботодавців;

2) законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, і узгодження інтересів працівників та роботодавців;

3) законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих і трудових відносин, і узгодження інтересів працівників та роботодавців.

115. Колективний договір укладається....

- 1) на підприємстві, в установі, організації, а також з фізичною особою, яка використовує найману працю;
- 2) на підприємстві, в установі, організації;
- 3) вірна відповідь відсутня.

116. Сторонами колективного договору є:

- 1) сторона роботодавця та сторона власника підприємства;
- 2) сторона роботодавця та сторона працівників;
- 3) вірна відповідь відсутня.

117. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- 1) зміни в організації виробництва і праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат;
- 2) встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом); режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці;
- 3) всі відповіді вірні.

118. Зміни і доповнення до колективного договору протягом строку його дії можуть вноситися:

- 1) тільки за взаємною згодою сторін;
- 2) в порядку, визначеному колективним договором;
- 3) всі відповіді вірні.

119. Колективний договір набирає чинності

- 1) з дня підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у колективному договорі;

- 2) з дня підписання представниками сторін;
- 3) з дня, зазначеного у колективному договорі.

120. У разі зміни власника, реорганізації юридичної особи, умови колективного договору діють протягом строку, на який його укладено, але не більше...

- 1) 3-х місяців, якщо сторони не домовилися про інше;
- 2) одного року, якщо сторони не домовилися про інше;
- 3) двох років, якщо сторони не домовилися про інше.

ГЛОСАРІЙ ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

Класифікація – система розподілення об'єктів відповідно до визначених ознак.

Конфігурація – структура організації, яку можна визначити як сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку поділяється на окремі завдання, потім досягається координація дій по їх вирішенню.

Параметри дизайну – важелі, що визначають рівень поділу праці та механізми координації на підприємстві

Координаційний механізм – спосіб, за допомогою якого організація координує свою діяльність (прямий контроль, стандартизація навичок та знань, стандартизація випуску, стандартизація робочих процесів, взаємне узгодження).

Ключова частина структури – складова частина організації, яка прагне до домінування за допомогою відповідного координаційного механізму та типу децентралізації/централізації.

Децентралізація – процес перерозподілу функцій, повноважень працівників від центрального управління.

Спеціалізація – це розподіл праці стосовно виконанні певної частини спільної справи організації.

Індоктринація – це підготовка перед доступом до виконання службових обов'язків.

Принципи групування – основний засіб, завдяки якому відбувається координація діяльності організації шляхом визначення посадових позицій, які згодом утворюють організаційні одиниці.

Система планування і контролю – система регулювання загальних результатів та система регулювання конкретних дій.

Інструменти взаємодії – матричні схеми, менеджери-інтегратори, сполучні посадові позиції, спеціальні комітети (використовується в органічних структурах).

Навчання – сукупність професійних знань та вимог, що висуваються до певного робочого місця.

Формалізація праці – набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників у процесі їх діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб. Хмельницький: Хмельн. ун-т управління та права, 2025. 335 с.
2. Nadkarni S., Prügl R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Journal of Management Studies*. 2021. № 58. pp. 1282-1319. doi: <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
3. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2021. № 30. pp. 118-144. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.101618>
4. Tabrizi B., Lam E., Girard K. Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*. 2019. № 6. pp. 1-8. URL: <https://bluecirclemarketing.com/wp-content/uploads/2019/07/Digital-Transformation-Is-Not-About-Technology.pdf>
5. Sousa M. J., Rocha Á. Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Review of Education, Pedagogy, and Cultural Studies*. 2019. № 41. pp. 263-288. doi: <https://doi.org/10.1080/10714413.2019.1580651>
6. Rudko I., Bashirpour Bonab A., Bellini F. Organizational Structure and Artificial Intelligence. Modeling the Intraorganizational Response to the AI Contingency. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. № 16. pp. 2341-2364. doi: <https://doi.org/10.3390/jtaer16060129>
7. Bocken N. M. P., Geradts T. H. J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2020. № 53. pp. 10-19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
8. Magalhaes R. The Resurgence of Organization Design and Its Significance for Management Education. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*. 2020. № 6 (4). pp. 482-504. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.09.002>
9. Адізес І.К. Гонитва за Розквітом. Максимізуйте успіх компанії за методологією Адізеса / перекл. з англ. Н. Борис. Дніпро: Monolith Bizz, 2019. 288 с.
10. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / перекл. з англ. Р. Корнути. Київ: Наш Формат, 2018. 408 с.

11. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.
12. Адізес І.К. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / перекл. з англ. С. Опацької. Київ: Наш Формат, 2017. 288 с.
13. Адізес І.К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / перекл. з англ. С. Сарвіри. Київ: Наш Формат, 2019. 312 с.
14. Адізес І.К. Як подолати кризу управління. Діагностика та лікування проблем керівництва / перекл. з англ. В. Стельмаха. Харків: Фабула, 2019. 272 с.
15. Запухляк І. Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 13 (1). С. 87-89. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/20.pdf
16. 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>
17. Ковтуненко Ю. В., Олексійчук А. Г., Васалатій Т. М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 55-58. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2016/13.pdf
18. Дрінь О. Я. Методичний інструментарій та прикладні аспекти оцінювання нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 1-16. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45194/41469>
19. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/71.pdf
20. Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії.

Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>

21. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 137-140. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-25>

22. Талеб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Київ: Наш формат, 2021. 392 с.

23. Гетьман О. О., Криворучко Г. В. Аномальність у зовнішньому середовищі: причини виникнення та шляхи запобігання негативному впливу на організацію. *Економіка транспортного комплексу*. № 44, 2024. С. 40-52. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.40

<https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/315841/306914>

24. Воронко Р., Марценюк Р., Чік М. Сутність внутрішнього контролю та питання його організації на підприємствах з прокату майна. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-43>

25. Бурова Т. А. Наукові основи контролю в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3094>

26. Сакун А. Внутрішній контроль в системі інформаційного забезпечення потреб управління підприємства. *Scientific Collection «InterConf+»*. 2024. № 41(185). С. 107–116. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2024.010>

27. Носач Н. М., Єгіозар'ян А. Г., Полякова Е. С. Теоретичні засади поняття «контролінг» в системі менеджменту суб'єктів економічних відносин. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 116-123. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.116-123>

28. Федоренко С. В. Аналіз нормативної фіксації категорії «контроль» в законодавстві України (в аспекті співвідношення із суміжною категорією «нагляд»). *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2023. Вип. 80, ч. 1. С. 596-602. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.80.1.91>

29. Сутність економічного контролю та його місце в обліково-аналітичних системах бізнесу в умовах цифрової трансформації / І. Баланюк, Б. Іваночко, Т. Кузьмін, І. Мельник. *Інноваційна*

економіка. 2025. № 2. С. 252-259. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.28>

30. Жадан Т. А., Яценко С. О. Внутрішній контроль як економічна категорія: систематизація наукових підходів та уточнення змісту. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 845-850. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>

31. Федірець О. В., Бохін Н. М., Руденок О. О. Управлінський контроль як невід'ємний елемент процесу управління в організації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8, № 4. С. 205–209. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-33>

32. Mintzberg, H. (2023). *Understanding Organizations...Finally! : Structure in Sevens*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=7viHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Understanding+Organizations...Finally!+:+Structuring+in+Sevens&ots=_-zK3j4fty&sig=gN3SusjIagoIsuIWU0Y69KMcJPM&redir_esc=y#v=onepage&q=Understanding%20Organizations...Finally!%20%3A%20Structuring%20in%20Sevens&f=false

33. Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу зовнішнього середовища на його діяльність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 120-133.

34. Гетьман О. О. Трансформація організаційних структур підприємств в процесі розвитку. *Economics, management, law: challenges and prospects* : collection of scientific articles / за наук. ред. Drobyazko S. I. New Delhi, 2016. С. 158-164.

35. Андреева Т. Є., Гетьман О. О., Солнцева Н. В. Методичний підхід до трансформації організаційної структури, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. *Інвестиційна привабливість підприємства* : колективна монографія / за заг. ред. Т. Є. Андреевої. Харків, 2016. С. 23-45.

36. Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Виникнення промислових кластерів при ускладненні та посиленні динамічності зовнішнього середовища. *Economics, management, law: socio-economic aspects of development* : collection of scientific articles. Vol. 2 / за наук. ред. Drobyazko S. I. Roma, 2016. С. 168-172.

37. Andreeva T. E., Getman O. A., Tereshchenko D. A. Updating the company as its stage in life cycle. *Revista Kasmera*. 2017. № 45. pp. 58-68.

38. Гетьман О. О., Леонтьєва Л. В. Оцінка ефективності процесу трансформації організаційної структури підприємства. *Всеукраїнська науково-практична конференція студентів і молодих науковців "Сучасні аспекти управління підприємствами України: теорія, методологія, практика"* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 20 квітня 2017 р. Харків, 2017. С. 84-90.

39. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Збільшення тривалості життєвого циклу підприємства шляхом його оновлення. *Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується* : колективна монографія / за заг. ред. Т. Є. Андрєєвої. Харків, 2018. С. 47-68.

40. Андрєєва Т. Є., Бутенко О. П., Гетьман О. О., Круглов В. В. Своєчасна зміна конфігурації організаційної структури підприємства як фактор підвищення ефективності його діяльності. *Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується* : колективна монографія / за заг. ред. Т. Є. Андрєєвої. Харків, 2018. С. 69-84.

41. Андрєєва Т. Є., Терещенко Д. А., Гетьман О. О. Аутсорсинг як інструмент антикризового управління персоналом підприємства: сучасні тенденції використання. *Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується* : колективна монографія / за заг. ред. Т. Є. Андрєєвої. Харків, 2018. С. 85-115.

42. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Барабанов І. В. Побудова організації: навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2018. 128 с.

43. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Відповідність принципів групування організаційних структур впливу факторів зовнішнього середовища діяльності підприємств. *73 науково-технічна конференція Харківського національного університету будівництва та архітектури* : тези доп. наук.-техн. конф., м. Харків, 6-7 лют. 2018 р. Харків, 2018. С. 103-104.

44. Hetman O., Andrea F. C. Modern classification of organizational structures. *Міжнародна науково-практична конференція студентів і молодих науковців "Сучасне управління:*

проблеми та актуальні питання XXI століття" : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 14 листоп. 2018 р. Харків, 2018. С. 80-83.

45. Hetman O., Gonzalez, C. Innovation of the values as a qualitative indicator of the development of an organization. *Міжнародна науково-практична конференція студентів і молодих науковців "Сучасне управління: проблеми та актуальні питання XXI століття"* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 14 листоп. 2018 р. Харків, 2018. С. 148-150.

46. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Організаційний дизайн в умовах диференціального зовнішнього середовища. *74 науково-технічна конференція Харківського національного університету будівництва та архітектури* : тези доп. наук.-техн. конф., м. Харків, 5-6 березня 2019 р. Харків, 2019. С. 198.

47. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.

48. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 204 с.

49. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Вдосконалення методичних засад управління організаційними змінами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 3 (9). С. 12-21.

50. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Групування організаційних одиниць у диференціальному зовнішньому середовищі. *Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни* : колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 321-335. ISBN 978-617-7859-41-2. Рекомендовано до видання рішенням Вченої Ради ХНУБА — протокол № 2 від 28.02.2020 р.

https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2020/Suchasne_upravlinnya_rehi_on,_misto,_orhanizatsiya_v_systemi_natsionalnoyi_bezpeky_krayiny.pdf

51. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Леонтєва Л. В. Особливості процесу дивізіоналізації підприємства. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи* : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 12 листоп. 2019 р.) Харків, 2019. С. 251-255.

52. Гетьман О. О., Андрєєва Т. Є. Професіоналізація механістичних організаційних структур. *Управління та адміністрування : конкурентні виклики сучасності* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 15 жовт. 2020 р. Харків, 2020. С. 66-68.

53. Гетьман О. О. Функціональний та ринковий принципи групування організаційних структур: відмінності та можливість комбінування. *Управління та адміністрування : конкурентні виклики сучасності* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 15 жовт. 2020 р. Харків, 2020. С.68-70.

54. Гетьман О. О., Онуфренчук К. Д. Актуальні аспекти побудови професійної структури організації . *Мир науки и инноваций*: тези доповідей 5-ї міжнародної наук.-практ. конф. Cognum Publishing House, London, United Kingdom. 2020. С. 354-358. ISBN 978-92-9472-197-6.

55. Гетьман О. О. Особливості організаційного дизайну в умовах диференціального зовнішнього середовища. *Science and Global Studies* : abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial And Economic Scientific Union, 2020. PP. 42-45. <https://doi.org/10.25313/2520-2057-conf-2020/december-1/6773>

56. Гетьман О.О., Верещака Р.Г. Фактор невизначеності зовнішнього середовища діяльності організацій. III Всеукраїнська науково-практична конференція «Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи» : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 квітня 2021 р. Харків, 2021. С. 18-21.

<https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2021.04.27.Управлінська-діяльність.pdf>

57. Гетьман О.О., Андрєєва Т.Є. Методичні засади визначення впливу диференціального зовнішнього середовища: перспективність застосування та шляхи впровадження. Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та

приватному секторах економіки: колективна монографія/ Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків: ФОП Панов А.М., 2021. С. 212-226. ISBN 978-617-7947-68-3.

https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2021/Сучасне_управління_ризиків_виклики_безпеки_перспективність_використання_та_проблеми_впровадження_колективна_монографія.pdf

58. Гетьман О. О., Жиліна А. А. Групування організаційних одиниць як фактор впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Аспекти безпеки державного сектору: управління та публічне адміністрування в процесі державно-приватного партнерства* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 19 жовт. 2021 р. Харків, 2021. С. 42-47. URL: https://kstuca.kharkov.ua/wp-content/uploads/2021/11/Zbirnuk_19102021.pdf

59. Гетьман О. О., Котляр М. К., Кіданчук В. О. Обґрунтування доцільності трансформації організаційної структури підприємства в диференціальну гібридну форму. *Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research* : proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference, Orléans, France, April 19-20, 2022, Orléans, France: Epi, 2022. С. 61-66. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.04.2022.006>

60. Гетьман О. О. Інноваційний підхід до побудови організації в умовах диференціального зовнішнього середовища. *Інноваційні підходи до розвитку управління* : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Н. Е. Аванесової. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2022. 652 с. URL:

https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2022/Innovatsiyni_pidkhody_y_do_rozvytku_upravlinnya.pdf#page=399

61. Гетьман О. О., Сергєєва В. В. Сутність методичного підходу щодо визначення рівня впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації. *Scientific Progressive Methods and Tools* : the proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference, Riga, June 16-18, 2022. Riga, Latvia: Avots, 2022. С. 35-40.

URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/16-18.06.2022/12>

62. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи : зб. наук. праць. Харків : ХНУБА, 2022. С. 4-14. URL: https://kmpa.kh.ua/files/collections/2022/Upravlinska_dialnist_dosvid_tendentsii_perspektyvy.pdf#page=6

63. Гетьман О.О., Криворучко Г.В. Конфігураційні аспекти процесу управління проєктами. *Diversity and Inclusion in Scientific Area* : the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference, Warsaw, Poland, January 26-28, 2023. Warsaw, Poland: Ceas Polonia, 2023. С. 64-68.

URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/26-28.01.2023/150>

ISBN 978-83-7138-640-4 (series)

64. Гетьман О.О. Оцінка ефективності процесу зміни конфігурації підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Харків: ХНАДУ. 2023. Вип. 41. С. 18-31. Фахове видання. Категорія Б. Спеціальність 073 Менеджмент. Наказ Міністерства освіти і науки України від 17.03.2020 №409 <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/277763/272524>

65. Білецький Д. О., Гетьман О. О. Визначення рівня впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства методами інтерполяції та статистичного аналізу. *Тendenції та перспективи розвитку економіки і права ХХІ століття очима молоді* : матеріали VII Міжвузівської студентської наукової конференції (18 травня 2023 р., м. Харків). Харків, 2023. С. 222-223.

<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/37b1db5f-4e11-48d1-9a42-e3cba86751be/content>

66. Гетьман О. О., Криворучко Г. В. Система стратегічного управління знаннями як конкурентна перевага сучасної організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С. 7-18.

<http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292761/285788>

67. Гетьман О. О., Величко Я. І. Ефект трансформаційного процесу: організаційні зміни та математична статистика. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С. 98-108.

<http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/292772/285799>

68. Гетьман О. О., Неделчев І. Ю., Парфенюк А. М. Застосування стратегії диверсифікації в контексті кластерної

трансформації підприємства. Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research : the 8th International Scientific and Practical Conference, Orléans, France, November 19-20, 2023. Orléans: Epi, 2023. P. 77-82.

<https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/4727/4763>

69. Неделчев І. Ю., Парфенюк А. М., Саленков А. І., Гетьман О. О. Трансформація організації в контексті диверсифікації. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України* : зб. матеріалів міжнародної наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 17 лист. 2023 р. Харків: ХНАДУ, 2023. С. 266-268.

[https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17. Suchasni napriamky rozvytku ekonomiky i menedzhmentu pidpriemstv Ukrainy.pdf](https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17._Suchasni_napriamky_rozvytku_ekonomiky_i_menedzhmentu_pidpriemstv_Ukrainy.pdf)

70. Гетьман О. О. Подолання перешкод в процесі управління знаннями в організації. *Інновації та інтеграція цифрових трендів освітянського простору в економіку знань* : матеріали всеукр. наук.-пед. підвищення кваліфікації з економічних наук, 30 жовтня – 10 грудня 2023 р. Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2023. С. 37-38.

71. Гетьман О. О. Парадокс контролю в організаціях: можливі наслідки та оптимізація. *Економіка транспортного комплексу*. 2026. Вип. 47. С. 88-102. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2026.47.88>

72. Гороховацька А. І., Гетьман О. О. Дубль-бюрократія як структурна форма: причини виникнення, запобігання утворенню. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді* : матеріали XVII Міжнародної наукової конференції здобувачів вищої освіти (м. Харків, 15 березня 2024 року). Харків : ХНАДУ, 2024. С. 148-150.

73. Криворучко О. М., Гетьман О. О. Статистика автомобільного транспорту : навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2026. 224 с.

74. Гетьман О. О., Величко Я. І. Зв'язок між дивізіоналізаційними та диверсифікаційними процесами в контексті оновлення підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. № 43, 2024. С. 73-87. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.73

75. Гетьман О. О. Виникнення міні-кластера як реакція на зміну впливу факторів зовнішнього середовища. *Обліково-аналітичний та економіко-фінансовий інструментарій управління сучасним підприємством: міжнародний досвід* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 24 трав. 2024 р.). Харків : ХНАДУ, 2024. С. 124-126.

76. Гетьман О. О., Величко Я. І. Ефективність трансформаційного процесу: сучасний підхід та система оцінки в контексті сталого розвитку. *Modern Knowledge: Research and Discoveries* : the Proceedings of the 9th International Scientific and Practical Conference (July 19-20, 2024; Vancouver, Canada). Vancouver: A.T. International, 2024. С. 80-98.

77. Hetman O., Kryvoruchko H., Chupyr O., Avanesova N., Fesun I. Development of a Proactive Approach to Determining the Transformation of Organizational Structures of Enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. Vol. 6, No. 4 (86). P. 6-13. DOI: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.344471>

78. Гетьман О. О. Функціональний конфлікт як умова своєчасної зміни організаційної структури підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. № 44, 2024. С. 95-111. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.95

<https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/315902/307099>

79. Гетьман О. О. Диверсифікація як напрям оновлення підприємств автомобільного транспорту. *Інноваційні підходи до розвитку управління на транспортних підприємствах* : монографія. м. Харків: ФОП Панов А.М., 2024. 138-168.

80. Гетьман О. О., Величко Я. І. Діагностика стану організації на предмет кризи її розвитку. *Економіка транспортного комплексу* : збірник наукових праць. 2025. Вип. 45. С. 155-169. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/issue/view/19259/12414>

- DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.155>

81. Гетьман О. О. Проактивний підхід до визначення трансформації організаційних структур енергетичних підприємств. *Енергетичні установки та альтернативні джерела енергії* : зб. тез та доп. міжнар. конф., м. Харків, 11-12 березня 2025 року. Харків : ФОП Бровін О. В., 2025. С. 189-191.

82. Гетьман О. О., Близнюк А. О., Веретельников О. Ю. Структурування організації як невід'ємна частина її конкурентоспроможності. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*: мат-ли III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23-24 квітня 2025 р. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т. 1. С. 194-196.

83. Гетьман О. О., Величко К. М. Визначення динамічності зовнішнього середовища організації як системи. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXXIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2025, м. Харків, 14-17 травня 2025 р. Харків: НТУ «ХПІ». С. 885.

84. Гетьман О. О., Мороз Д. Р., Білецький Д. О. Дивізіоналізація підприємства за умови використання функціонального конфлікту. *Modern Science: Trends, Challenges, Solutions*: proceedings of I International Scientific and Practical Conference (21-23 August 2025. Liverpool, United Kingdom). Cognum Publishing House, Liverpool, United Kingdom, 2025. С. 240-247.

<https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2025/08/MODERN-SCIENCE-TRENDS-CHALLENGES-SOLUTIONS-21-23.08.25.pdf>

85. Гетьман О. О., Кочержина Д. Д., Кудлай В. М. Стратегічні аспекти дивізіоналізації підприємства в контексті застосування функціонального конфлікту. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 квітня 2025 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2025. С. 54-58.

URL: https://kntu.net.ua/ukr/content/download/127190/707962/file/36ip_nik_tez_dopovidey_XNTU_2025.pdf#page=54

86. Гетьман О. О., П'ятак Д. О., Доценко Д. А. Роль функціональних конфліктів у разі трансформації структур підприємств. *Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії*: зб. наук. праць з мат. VII Міжнар. наук. конф., м. Черкаси, 26 вересня 2025 р. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С. 64-67 URL: <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/26.09.2025/62>

87. Гетьман О. О. Позитивний хаос як стратегічний підхід до боротьби з негативною поверхневистію у менеджменті підприємства. *Економіка транспортного комплексу* : збірник наукових праць. 2025. Вип. 46. С. 27-43.

URL:

<https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a202e2a7-5099-4277-b616-3e84679f4014/content>

88. П'ятак Д. О., Білецький Д. О., Гетьман О. О. Своєчасна трансформація підприємства як нова стадія життєвого циклу. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу* : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Харків, 14 лист. 2025 р.). Харків : ХНАДУ, 2025. С. 62-65.

89. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 5-21.

90. Криворучко О.М., Токарев Є.К. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ, 2024. Вип. 44. С.7-24.
<https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.7>

91. Криворучко О. М., Івкова В. О. Адаптація організаційних структур управління до умов VUCA-середовища. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 7. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-7-11171>

92. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Методичні засади стратегічного аналізу управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 8.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.32%20>

93. Криворучко О.М., Токарев Є.К. Формування стратегій бізнес-процесів транспортно-логістичного підприємства на основі ресурсних концепцій управління. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 46. С. 273-290.

94. Криворучко О. М., Божко Я. О. Гнучка система мотивації персоналу транспортно-логістичного підприємства як інструмент розвитку корпоративної культури. *Економіка транспортного*

комплексу, (47), 2026. 366. <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2026.47.366-387>.

95. Servant Leadership in the Service Sector: Linkages with Employee Motivation and Retention/ M. Nastenکو; M. Yokhna; O.Kryvoruchko M. Savitskaya; V. Ivanenko/ International Journal of Organizational Leadership. 13(First Special Issue - 2024) 6-25. URL: https://ijol.cikd.ca/article_60740_854c6334d63e618e4f7885e2208502dd.pdf

96. Hetman O., Kryvoruchko H., Chupyr O., Avanesova N., Fesun I. Development of a Proactive Approach to Determining the Transformation of Organizational Structures of Enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2025. Vol. 6, No. 4 (86). P. 6-13. URL: <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.344471>

97. Гетьман О. О., Гоголенко Ю. Ю., Олійник Я. В., Резніченко А. О., Шитов О. В. Побудова стратегії розвитку підприємства в контексті інтегративного процесу. *International experience in scientific research: the proceedings of the 7th International scientific and practical conference* (February 19-21, 2026, Chicago, USA). Chicago: BoScience Publisher, 2026. С. 419-427.

URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2026/02/INTERNATIONAL-EXPERIENCE-IN-SCIENTIFIC-RESEARCH-19-21.02.26.pdf>

98. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Гетьман О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства: моделі компетенцій, моніторинг ефективності, управління конфліктами. Харків: ФОП Панов А. М., 2025. 124 с.

<https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f7d4797e-1ae2-459d-a239-6e96c4f7cd90/content>

99. Кравцова М. В., Гетьман О. О. Оновлення підприємства шляхом його трансформації як нова стадія життєвого циклу. Проблеми і перспективи сталого розвитку транспорту : збірник тез доповідей XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених, м. Одеса, 23 квітня 2026 р. Одеса : ОНМУ, 2026. С. 250-252.

100. Чупир О.М. Сучасні питання управління соціальним розвитком трудового колективу підприємства в існуючих умовах господарювання. *Актуальні питання організації та управління*

діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання. Харків, 2014. С.171-181.

101. Чупир О.М., Бурлака Є.О. Особливості соціального управління: зарубіжний і вітчизняний досвід / за заг. ред. Л.Л. Калініченко. *Проблеми адаптації соціально-економічних систем до екзогенних змін: монографія.* Харків: ФОП Панов А.М., 2019. С. 609-618.

Додаток А

Таблиця А.1– Оцінити вплив факторів динамічності та складності зовнішнього середовища (значення за 10-ти бальною шкалою)

№	Фактори
1	Зміни у складі постачальників
2	Зміни в характеристиках постачальників
3	Зміни у складі споживачів
4	Зміни в перевагах споживачів
5	Зміни в методах роботи конкурентів
6	Поява нових конкурентів
7	Поява товарів - субститутів
8	Вплив державних установ
9	Зміна темпів науково-технічного розвитку
10	Зміна соціального стану суспільства
11	Зміна вектора політичної спрямованості курсу розвитку
12	Зміна впливу культури суспільства
13	Зміна впливу етнічної складової
14	Зміна впливу економічної складової

Таблиця А.2

Експерт № 1.

Оцінка значень факторів динамічності зовнішнього середовища підприємства

№уч./ № інт.	Фактори зовнішнього середовища														Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1/1	4	4	4	5	4	4	6	3	3	3	3	2	2	4	3,6
1/2	4	5	4	6	4	4	6	4	3	3	3	3	2	3	3,9
1/3	4	4	5	5	4	5	6	4	4	4	3	3	3	3	4,1
1/4	5	6	7	6	7	8	9	5	5	6	4	3	3	6	5,7
1/5	6	6	6	7	7	9	9	7	6	6	6	5	5	7	6,6
1/6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	8	9	8	7	9,4

Таблиця А.3

Оцінка значень факторів складності зовнішнього середовища підприємства

№ уч.	Фактори зовнішнього середовища														Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	6	6	7	7	6	8	7	6	6	5	7	7	6	5	6,4

Таблиця А.4

Експерт № 2.

Оцінка значень факторів динамічності зовнішнього середовища підприємства

№уч./ № інт.	Фактори зовнішнього середовища														Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
2/1	4	4	3	5	6	4	6	3	3	2	3	1	2	2	3,4
2/2	4	5	5	6	4	4	6	5	5	4	4	3	2	4	4,4
2/3	4	6	7	6	6	5	6	5	5	4	5	4	4	4	5,1
2/4	5	6	7	6	7	8	9	5	5	6	4	3	3	7	5,8
2/5	6	10	9	9	9	9	9	8	8	8	9	8	8	7	8,3
2/6	8	10	10	9	9	9	10	8	9	9	9	9	10	10	9,2

Таблиця А.5

Оцінка значень факторів складності зовнішнього середовища підприємства

№ уч.	Фактори зовнішнього середовища														Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
2	5	5	6	7	7	8	8	5	5	5	7	6	7	5	6,1

Таблиця А.6

Експерт № 3.

Оцінка значень факторів динамічності зовнішнього середовища підприємства

№уч./ № інт.	Фактори зовнішнього середовища														Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
3/1	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	1	1	1	2,8
3/2	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	2	4	4,1
3/3	4	6	7	7	6	7	6	6	5	4	5	4	4	4	5,4
3/4	5	8	8	7	8	8	9	8	7	6	5	3	5	7	6,7
3/5	6	9	9	8	8	8	9	8	8	8	9	8	6	7	7,9
3/6	8	10	10	9	9	9	10	8	9	9	9	8	10	10	9,1

Таблиця А.7

Оцінка значень факторів складності зовнішнього середовища підприємства

№ уч.	Фактори зовнішнього середовища														Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
3	7	7	8	8	7	7	7	6	6	5	5	5	5	4	6,2

Таблиця А.8

Експерт № 4.

Оцінка значень факторів динамічності зовнішнього середовища підприємства

№уч./ № інт.	Фактори зовнішнього середовища														Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
4/1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2,4
4/2	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	2	4	4,0
4/3	4	6	7	7	6	7	6	5	5	4	5	4	4	3	5,2
4/4	5	8	8	7	8	8	9	8	7	6	5	3	5	7	6,7
4/5	6	9	9	8	8	7	9	8	8	7	9	8	6	7	7,8
4/6	8	10	9	9	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9	8,9

Таблиця А.9

Оцінка значень факторів складності зовнішнього середовища підприємства

№ уч.	Фактори зовнішнього середовища														Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
4	8	8	8	9	9	8	9	7	5	5	4	4	4	4	6,6

Таблиця А.10

Експерт № 5.

Оцінка значень факторів динамічності зовнішнього середовища підприємства

№уч./ № інт.	Фактори зовнішнього середовища														Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
5/1	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2
5/2	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	2	4	4,3
5/3	4	9	9	9	9	8	7	7	7	7	6	6	6	6	7,1
5/4	5	10	10	10	10	8	9	9	9	9	9	9	8	7	8,7
5/5	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	9	8	7	7	9,2
5/6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Таблиця А.11

Оцінка значень факторів складності зовнішнього середовища підприємства

№ уч.	Фактори зовнішнього середовища														Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
5	9	9	9	9	9	8	8	8	7	7	7	7	7	6	7,9

НОТАТКИ

Навчальне видання

КРИВОРУЧКО Оксана Миколаївна

ГЕТЬМАН Ольга Олександрівна

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

Навчальний посібник

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
спеціальності D3 «Менеджмент»

В авторській редакції

Відповідальна за випуск: *Оксана КРИВОРУЧКО*

Підп. до друку 12.10.26. Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 15. Тираж 300 прим. Зам. № 3/10/26.

Видавець і виготовлювач: ФОП Панов А. М.

Свідоцтво серії ДК № 4847 від 06.02.2015 р.

м. Харків, вул. Жон Мироносиць, 10, оф. 6,
тел.: +38(057)714-06-74, +38(050)976-32-87,

copy@vlavke.com