Київський національний торговельно-економічний університет

Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Підручник

Київ 2019

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ заборонено

УДК 658
Б 59

Автори: Ю. В. Білявська, канд. екон. наук, доц. (розд. 1, 3, 6, 8);
Н. В. Микитенко, канд. екон. наук, доц. (вступ, розд. 2, 4, 5, 7)

Рецензенти: Л. М. Шимановська-Діанич, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
К. М. Разумова, д-р екон. наук, проф. кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Національного авіаційного університету;
Т. І. Польська, директор ТОВ «Фірма «ФОТОТОВАРИ», м. Київ;
Є. В. Ромат, д-р наук з держ. упр., проф., завідувач кафедри маркетингу Київського національного торговельно-економічного університету
Н. Е. Дєєва, д-р екон. наук, проф. кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.

Рекомендовано до друку вченою радою Київського національного торговельно-економічного університету
(протокол № 2 від 25 жовтня 2018)

Білявська Ю. В.

Б 59 Теорія організації : підручник / Ю. В. Білявська, Н. В. Микитенко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 424 с.

ISBN 978-966-629-971-3
DOI: http://doi.org/10.31617/p.knute.2019-791

У підручнику викладено теоретико-методичні та практичні аспекти теорії організації, наведено тестові завдання, типові розрахунково-аналітичні задачі, практичні завдання, що сприятимуть опануванню та розвитку у студентів багатьох важливих професійних умінь і навичок і можуть використовуватися для розробки засобів діагностики з державної атестації на першому рівні вищої освіти. До кожної теми додаються глосарій та перелік контрольних питань і завдань. Для поглибленого вивчення питань теорії організації по окремих розділах наведено ситуаційні вправи, які можна використовувати для обговорення на практичних заняттях з дисципліни.

Призначений для студентів спеціальності «Менеджмент» для вивчення дисципліни «Теорія організації» на першому рівні вищої освіти, а також для аспірантів і викладачів, які досліджують і цікавляться проблемами менеджменту.

УДК 658

ISBN 978-966-629-971-3

© Білявська Ю. В., Микитенко Н. В., 2019
© Київський національний торговельно-економічний університет, 2019

З М І С Т

Передмова 6

Розділ 1. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ НАУК 9

1.1. Сутність, роль та місце теорії організації в системі наукових знань 9

1.2. Основні цілі, завдання і функції теорії організації на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин 13

1.3. Категорійний апарат теорії організації 17

1.4. Закони теорії організації 17

1.4.1. Загальні закони організації 18

1.4.2. Часткові закони організації 22

1.4.3. Специфічні закони організації 24

1.5. Принципи теорії організації 27

Глосарій 32

Ситуаційна вправа 33

Тестові завдання 39

Контрольні питання і завдання 43

Розділ 2. ОСНОВНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ 45

2.1. Еволюційний розвиток теорії організації 45

2.2. Класична та бюрократична теорії 49

2.3. Теорії організаційної поведінки 58

2.4. Теорія організаційного потенціалу та теорія інститутів 67

2.5. Ресурсна та еволюційна теорії організації 71

2.6. Тектологія О.О. Богданова та теорія ноосфери В.І. Вернадського 75

2.7. Сучасна організаційна парадигма 81

2.8. Основні моделі теорії організації 87

Глосарій 90

Творче завдання 91

Тестові завдання 96

Контрольні питання і завдання 103

Розділ 3. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ТИПОЛОГІЯ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ 105

3.1. Сутність поняття «організація» 105

3.2. Роль і генезис поняття організації 110

3.3. Класифікація сучасних організацій 119
3.4. Соціальна організація: природа, цілі та види 129
Глосарій 136
Ситуаційна вправа 138
Завдання до вирішення 142
Тестові завдання 144
Контрольні питання і завдання 147

Розділ 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА 149
4.1. Формування системних уявлень в теорії організації 149
4.2. Сутність системного підходу 160
4.3. Організація як відкрита соціальна система 167
4.4. Внутрішнє середовище організації 170
4.5. Синергія як мета взаємозв'язку внутрішніх факторів 178
4.6. Чинники зовнішнього середовища організації 182
Глосарій 189
Ситуаційна вправа 190
Розрахунково-аналітичні задачі 197
Тестові завдання 202
Контрольні питання і завдання 206

Розділ 5. ДИНАМІЧНІ ПРОЦЕСИ ОРГАНІЗАЦІЇ 208
5.1. Сутність та особливості організаційної діяльності 208
5.2. Організаційний процес: поняття, типологія та результати 213
5.3. Сутність та основні концепції життєвого циклу розвитку організації 224
5.4. Характеристика стадій життєвого циклу сучасної організації 239
Глосарій 245
Ситуаційна вправа 246
Тестові завдання 251
Контрольні питання і завдання 255

Розділ 6. ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ 256
6.1. Сутність, види та властивості інформації 256
6.2. Зміст, значення та функції комунікацій в організаціях 269
6.3. Сутність та елементи комунікаційного процесу 276

6.4. Основні моделі та типи організаційних комунікацій 282
6.5. Напрями вдосконалення комунікаційного процесу 297
Глосарій 303
Ситуаційна вправа 304
Тестові завдання 306
Контрольні питання і завдання 312

Розділ 7. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ 313
7.1. Специфіка структурного підходу до організації та сутність організаційної структури 314
7.2. Функції, фактори формування та вимоги до організаційних структур 317
7.3. Характеристика механістичного та органічного підходів до формування організаційних структур 325
7.4. Типологія структур у сучасних організаціях 328
7.4.1. Проста структура 331
7.4.2. Машинна бюрократія 333
7.4.3. Професійна бюрократія 335
7.4.4. Дивізіональна структура 337
7.4.5. Адхократія 339
Глосарій 342
Ситуаційна вправа 343
Тестові завдання 346
Контрольні питання і завдання 356

Розділ 8. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА 357
8.1. Сутність, значення та завдання організаційної культури 357
8.2. Основні моделі та типи культури організації 368
8.3. Імідж та репутація як особливі ресурси організації 381
8.4. Методи підтримки організаційної культури 390
Глосарій 399
Ситуаційна вправа 400
Розрахунково-аналітична задача 402
Тестові завдання 405
Контрольні питання 414

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 416

«Теорія і практика утворюють єдине ціле, як душа з тілом…»

ПЕРЕДМОВА

Управління організацією – унікальний талант, у якому гармонійно поєднуються професійні знання, вміння та навички, притаманні людям найрізноманітніших професій: психологів, творців, продавців, акторів, економістів, юристів. Замислюючись над історією існування людства, можна констатувати, що з перших хвилин життя людина опиняється в сучасному світі організацій. Згодом вона в них зростає, виховується, здобуває освіту, переживає інші соціальні процеси, реалізує свої законні права, втілює заповітні мрії та зрештою проходить власний життєвий шлях.

Водночас будь-яка організація – це не просто будівля-хмарочос з метушливими мурахами-працівниками, а – ціла життєва філософія, заснована на фундаментальних законах, принципах, закономірностях, яка має потужний методичний інструментарій у вигляді функцій, правил і методів управління. Змінюється світ навколо, але незмінним залишається насичене і багатоаспектне життя організацій, яке наповнене виром подій: визначення місії, формулювання візії та організаційних цілей, забезпечення ресурсами, вибудовування бізнес-процесів, імплементація змін, а також розвиток, трансформація і постійне вдосконалення організаційної діяльності.

Фактично всі ці аспекти життя організації вивчає дисципліна «Теорія організації». Її актуальність обумовлена необхідністю формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про сутність, типи, структуру організацій, що є основою для оволодіння уміннями та навичками реалізації практичних функцій. Загалом дисципліна «Теорія організації» є базовою в циклі менеджерської підготовки, вона закладає фундамент компетентностей майбутніх менеджерів та формує основи для подальшого вивчення дисциплін, пов’язаних із галузевою специфікою окремих спеціалізацій.

Дисципліна «Теорія організації» формує основу світоглядно-методологічних, загальнокультурних компонент підготовки майбутнього фахівця з менеджменту, а також пропонує знання законів, принципів, правил, методів, прийомів, які необхідні для вирішення конкретних організаційних завдань. Теорія організації допомагає майбутнім фахівцям вибудовувати гнучкість у прийнятті важливих життєвих і професійних рішень, формує цілеспрямованість і впевненість у власних можливостях, які беруть початок у твердому ґрунті життєвої реальності. Оволодіння основами теорії організації дає змогу розглядати окрему проблему через систему організаційних відносин і відшукувати спосіб її розв'язання через організаційно-конструктивну діяльність, засновану на комплексному та системному підходах до вирішення сучасних практичних завдань.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі вивчення дисципліни, є формування:

– системних знань про теорію і практику функціонування організацій у мінливих умовах сучасного соціально-економічного середовища;

– знань щодо основних теорій організації та сучасних концепцій формування ефективних організацій, їх зв'язку з комп'ютерними науками;

– знань теоретико-методологічних засад створення, групування, функціонування та розвитку сучасних організацій;

– знань основних методичних підходів щодо аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ організації;

– навичок щодо розробки заходів впливу на статичний та динамічний стани організації та її складових, однією з яких є інформаційні технології, з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища та прояву ефекту синергії;

– умінь обґрунтовувати вибір типу організаційної структури;

– навичок щодо побудови ефективних комунікацій.

Метою підручника є формування сучасного системного світогляду щодо створення, побудови, функціонування й

еволюції організацій та здобуття теоретичних знань і практичних навичок щодо трансформації організації у цілому та її складових, зокрема, з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. Також підручник сприятиме розвитку у студентів здатності до самоосвіти та самовдосконалення. У підручнику викладено суть і головні складові сучасної теорії організації та зроблено спробу розвитку її теоретико-методичних засад і прикладних положень. Текст підручника ілюстрований схемами, рисунками і таблицями, що унаочнює та полегшує сприйняття викладеного матеріалу. Більшість теоретичних умовиводів випливає з практичної діяльності і підкріплюється численними прикладами з вітчизняної та зарубіжної практики. Підручник рекомендований широкому колу читачів, оскільки він написаний з мінімальним застосуванням математичного інструментарію та складної спеціальної термінології.

Для полегшення засвоєння матеріалу наприкінці кожного розділу наведено:

- *глосарій*;
- *творчі завдання*, які дадуть змогу сформувати індивідуальний підхід до окремих аспектів дисципліни;
- *тестові завдання* закритого типу з множинним вибором – чотири відповіді, серед яких правильною є лише одна;
- *ситуаційні вправи*, які наближені до реальних умов роботи функціонуючих організацій, тому дають можливість ознайомитися з реальними проблемами в організаціях та можуть бути використані для обговорення на практичних заняттях;
- *розрахунково-аналітичні задачі*, що формують професійні уміння фахівців і передбачають моделювання процесу підготовки і прийняття управлінського рішення на підставі обчислення необхідних економічних показників;
- *контрольні питання і завдання* – потрібні для розставлення акцентів в окремих розділах та перевірки рівня знань з тем, а також поглиблення набутих знань і сформованих умінь.

«Теорія повинна бути загартована реальністю»

Д. Неру
(«The Discovery of India», 1955)

Розділ 1

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ НАУК

1.1. Сутність, роль та місце теорії організації в системі наукових знань.
1.2. Основні цілі, завдання і функції теорії організації на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин.
1.3. Категорійний апарат теорії організації.
1.4. Закони теорії організації.
  1.4.1. Загальні закони організації.
  1.4.2. Часткові закони організації.
  1.4.3. Специфічні закони організації.
1.5. Принципи теорії організації.

Ключові терміни та поняття

Організація, теорія, закон, закон організації, закономірність, принцип, принцип організації, модель, мета, завдання, метод, предмет, функція

1.1. Сутність, роль та місце теорії організації в системі наукових знань

Інтеграція зусиль працівників для реалізації організаційних проектів, злиття організацій, захоплююча і натхненна командна робота, організація взаємовідносин людей в організації і поза нею, поєднання різних видів ресурсів, визначення порядку дій щодо виконання роботи, узгодження цілей та інтересів, – лише базовий перелік організаційних процесів, в яких знаходить прояв природа організаційної системи і процесів організації.

Принципова зміна умов та форм виробництва в XXI ст., стрімкий розвиток НТП, відчутний вплив процесів глобалізації і формування єдиного інформаційного простору кардинально змінили всю систему продуктивних сил та обумовили укрупнення організацій і ускладнення організаційного середовища. У результаті організаційним завданням стало недостатньо місця в рамках нинішньої системи наукових знань. Тому у відповідь на потреби сучасності і виникла наука теорії організації.

Поступове формування теорії організації як нового наукового напряму, нової навчальної дисципліни відбувалося протягом XX ст. Слід зазначити, що сучасна теорія організації базується на досягненнях таких вчених, як *А. Файоль* і *М. Вебер* (організація праці і управління), *О. Богданов* і *Л. Берталанфі* (загальна теорія систем), *Н. Вінер* (кібернетика), *І. Пленге* і *Т. Катарбінський* (теорія соціальних явищ), *В. Ріттер* і *Д. Холдейн* (біологічна теорія організацій), *А. Пригожин* і *Ф. Хакен* (розвиток на принципах синергізму).

Теорія *(від грец. theoria)* – система основних ідей у певній галузі знань, форма наукового знання, яка створює цілісне уявлення про закономірності та істотні зв'язки дійсності

Фактично теорія є вищою формою наукового пізнання та становить собою достовірне і системне знання, що розкриває сутність об'єкта дослідження. Відповідно *теорія організації* вивчає цілий комплекс принципів, законів і закономірностей, які пов'язані зі створенням, становленням, функціонуванням, реорганізацією та ліквідацією організацій.

Теорія організації є системою наукових знань, яка узагальнює організаційний досвід і відображає сутність організаційних відносин, їх внутрішньонеобхідні зв'язки, закони функціонування та розвитку

Є різні підходи до вивчення місця теорії організації в системі наук. Так, за одним з них теорія організації вивчає принципи, закони і закономірності організації та управління організаціями, зокрема підприємствами, установами, органами влади, компаніями, персоналом та іншими ресурсами суспільних утворень. Вона необхідна для наукової організації суспільних (соціальних) структур, тобто, теорія організації є однією з управлінських наук, що закладає основу теорії управління.

Теорія організації взаємопов'язана з багатьма науковими напрямами, а для деяких з них виступає навіть фундаментом (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв'язок теорії організації з іншими науками

Джерело: складено авторами.

Теорія організації тісно пов'язана з математичними, природничими та суспільними науками. Вони є джерелами ідей, образів, організаційного досвіду. Так, з біології, хімії, фізики черпається безліч відомостей для осмислення загальних організаційних закономірностей і принципів, а також для поширення їх на процеси збереження та руйнування всіх видів

систем. Математика не тільки дає інструментарій для кількісної оцінки організаційних зв'язків і відносин, але й є наочним прикладом організаційних форм цілого.

Особливе значення має зв'язок теорії організації з системою соціальних наук. Саме завдяки дослідженню закономірностей організаційних процесів вона справляє позитивний вплив на розвиток теорії соціального управління, науки управління національною економікою, теорії державного управління. Проте теорія організації не може замінити жодної з них, хоча сприяє розвитку прикладних наукових досліджень у цих сферах.

Слід наголосити, що значна кількість положень теорії організації ґрунтується на досягненнях великого переліку наук. Зокрема, *соціологія* пропонує потужний арсенал методів вивчення соціальних систем, якими є організації, а *психологія* формує інструментарій щодо дослідження та передбачування поведінки людини. При цьому *соціальна психологія* озброює методами аналізу поведінки працівників у процесі здійснення ними групової діяльності.

Антропологія збагачує теорію організації організаційним досвідом, нормами, стереотипами поведінки, поглядами та цінностями минулого для їх врахування в сучасних умовах організаційної діяльності.

Також теорія організації пов'язана з інформаційними науками. Наприклад, *інформатика* дає змогу оволодіти засобами і способами реалізації інформаційних процесів в організаціях. *Кібернетика* як наука важлива для теорії організації, у зв'язку з її орієнтацією на вивчення закономірностей отримання, зберігання та передачі інформації у складних управлінських системах, якими є організації.

Економічні науки формують методики постановки цілей та стратегії організації, оцінки її ефективності, пропонують великий комплекс методів щодо організації діяльності комерційних організацій. *Юридичні науки* мають систематизувати законодавчо-нормативну базу та принципи діяльності організації, адже всі вони створюються, функціонують та гинуть у визначеному правовому полі. *Теорія управління* ґрунтується на системі знань

і положень теорії організації, тим більше, що організація також інтерпретується як одна з управлінських функцій.

Сучасна теорія організації базується на трьох основних «китах»: кібернетиці, теорії систем та синергетиці. *Теорія систем* орієнтована на вивчення фундаментальних властивостей систем, якими є організації, закономірностей їх будови, поведінки, функціонування і становлення. *Синергетика* вивчає процеси самоорганізації і виникнення, підтримки стійкості і розпаду складних систем різної природи, в тому числі й організацій.

У теорії організації ***об'єктом вивчення*** виступають регульовані та самоорганізовані процеси, які відбуваються в суспільних організаційних системах: організація і дезорганізація, субординація і координація, впорядкування та узгодження, тобто взаємодія людей з метою організації спільної діяльності, виробництва матеріальних благ, відтворення самих себе як суб'єктів суспільних змін.

Предметом теорії організації є організаційні відносини, які формуються за вертикальним та горизонтальним принципом розподілу праці, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими. Також предмет теорії організації включає основні методи, категорії, поняття, що розкривають сутність даної науки та характер організаційної діяльності.

«Ми можемо стільки,
скільки знаємо»
Ф. Бекон

1.2. Основні цілі, завдання і функції теорії організації на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин

Сутність і природа будь-якої науки розкривається у меті і завданнях щодо її вивчення. ***Метою теорії організації*** є формування сучасного системного світогляду, розуміння концептуальних основ створення, побудови, функціонування

та еволюції організацій, а також щодо трансформації організації в цілому та її складових зокрема, з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Основоположним ***завданням теорії організації*** є вивчення впливу, який здійснюють індивідууми та групи людей на функціонування організації, зміни, що в ній відбуваються, забезпечення ефективної цілеспрямованої діяльності й отримання необхідних результатів.

Важливим завданням теорії організації також є дослідження, аналіз, систематизація та осмислення організаційного досвіду. Проте цим не обмежується широкий простір завдань теорії організації, основні з яких наведено на рис 1.2.

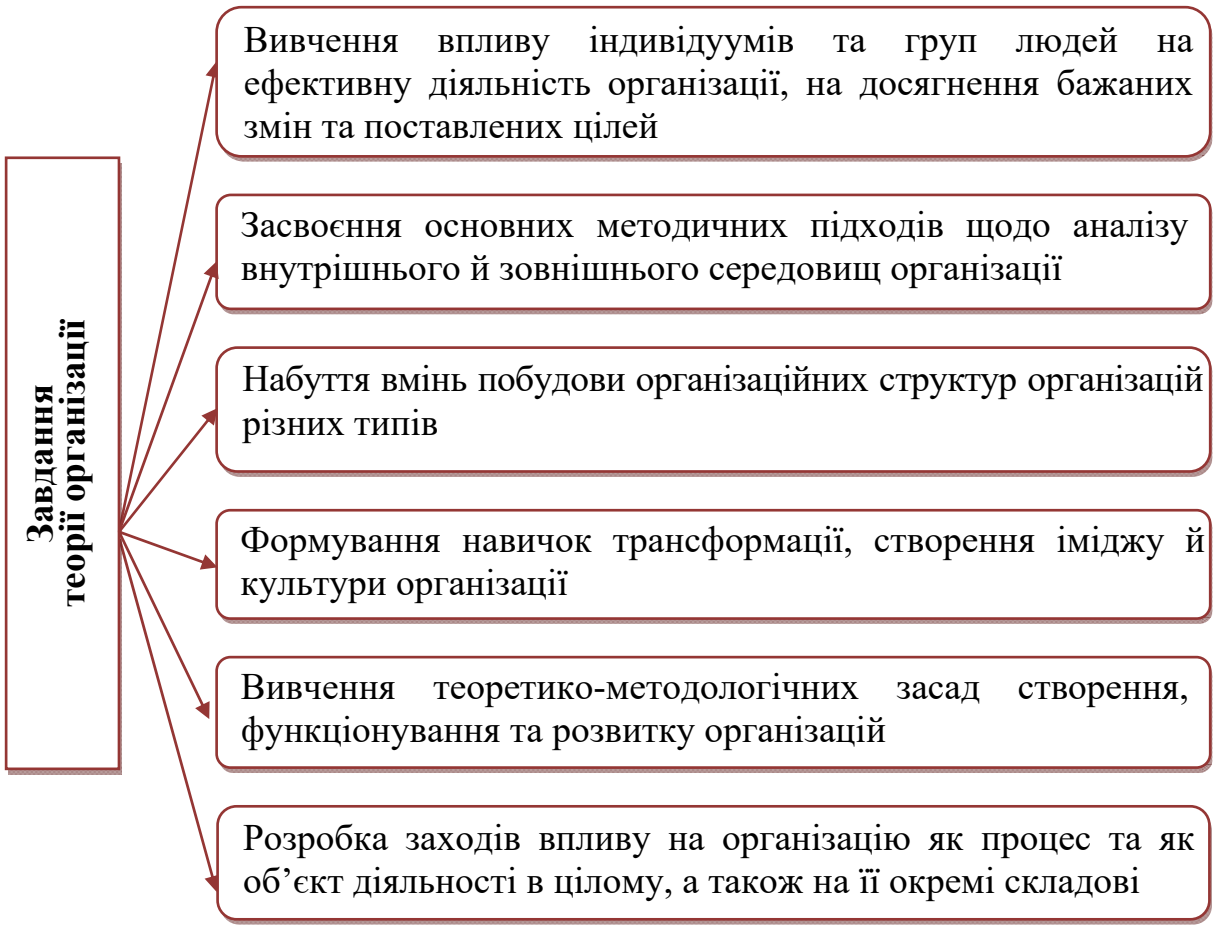


Рис. 1.2. Основні завдання теорії організації

Джерело: складено авторами.

Як зазначалося вище, теорія організації перетинається з різними сферами наукових знань, виконуючи значний спектр функцій, які виникли внаслідок поділу і спеціалізації праці в організації та зокрема відображають сутність і зміст організаційної діяльності. Основними з ***функцій теорії організації*** можна вважати такі (рис. 1.3):

– *пізнавальна* – спрямована на розкриття сутності організаційних процесів, закономірних особливостей та тенденцій організаційного розвитку, динаміки соціальних явищ;



Рис. 1.3. Основні функції та методи теорії організації

Джерело: складено авторами.

– *методологічна* – споріднена з попередньою функцією та орієнтована на розробку методів та засобів вивчення організаційних процесів та подій, аналіз факторів, які справляють вплив на діяльність організації, та дослідження організаційних відносин на макро- і макрорівнях;

– *раціонально-організуюча* – полягає в узагальненні набутого організаційного досвіду та розробці на цій підставі ефективних організаційних моделей та структур,

– *прогностична* – дає змогу побудувати «організацію майбутнього», спрогнозувати організаційні процеси і явища в найближчому майбутньому, розробити сценарії подальшого організаційного розвитку.

В основу пізнання організаційних процесів та явищ покладений такий дослідницький інструмент, як науковий метод.

Метод теорії організації – це набір теоретико-пізнавальних та логічних принципів і категорій, а також наукового інструментарію для дослідження системи організаційних відносин

У системі методів теорії організації виділяють чотири найголовніші (див. рис. 1.3).

Індуктивний метод є методом пізнання від одиничних даних до загальних, від знання нижчого ступеня до знання вищого ступеня узагальнення.

Статистичний метод полягає у вивченні статистики втрат і прибутків, що мали місце в тій чи іншій організації, з метою визначення ймовірності подальших подій і встановлення величини ризику.

Абстрактно-аналітичний метод допомагає встановлювати зв'язки і тенденції розвитку організації шляхом виокремлення загальних знань з часткового організаційного досвіду.

Порівняльний метод розкриває тенденції й закономірності розвитку організаційних систем на підставі аналізу організаційних процесів і явищ схожих організацій та перенесення аналогій на діяльність конкретної організації.

1.3. Категорійний апарат теорії організації

Будь-яка наука оперує цілим комплексом понять і категорій, що дають змогу визначити її специфіку та науковий апарат. У цілому категорії теорії організації можна поділити на три відносно самостійні групи.

Перша група включає ***категорії***, спільні для більшості соціальних наук (суспільство, держава, власність, ринок, соціальна діяльність, людина, особа, ресурси, соціальні інститути, влада).

Друга група категорій відображає організаційні явища і процеси, що відбуваються в соціальних і соціально-економічних системах (організаційна система, організація, структура, місія, мета, лідер організації, формальна і неформальна організації, закони і принципи організації, організаційна культура).

Третя група передбачає ***категорії***, які розкривають технологію організаційної діяльності та власне управління (правила, процедури, процеси, технологію, цикли, комунікації, вирішення протиріч, конфліктів, композицію, типологію, класифікацію).

Наведений розподіл теорії організації на категорії має умовний характер. У процесі дослідження організаційних проблем та в практиці організаційної діяльності ці категорії застосовуються і розкриваються комплексно, у взаємодії одна з одною.

1.4. Закони теорії організації

Прогресивний досвід організаційної діяльності дасть змогу сформувати визначені, об’єктивно діючі, стабільні зв’язки і відносини, що мають схильність до періодичного повторення в організації. На підставі цього в будь-якій організації вступають в дію певні закономірності і закони, які відображають внутрішньоорганізаційні суттєві зв’язки між явищами і процесами.

Закон організації – закон, що відображає необхідні, суттєві, усталені та повторювані зв'язки між явищами та процесами у функціонуванні і розвитку організацій

Взагалі знання законів організації є одним із завдань теорії організації. Знання законів організації дає змогу не просто усвідомити і пізнати той чи інший аспект організаційної діяльності, а й використовувати ці знання при вирішенні конкретних завдань і проблем, при створенні і функціонуванні організацій, а також прогнозувати напрями її подальшого розвитку.

Всі закони організації поділяють на три групи (рис. 1.4).

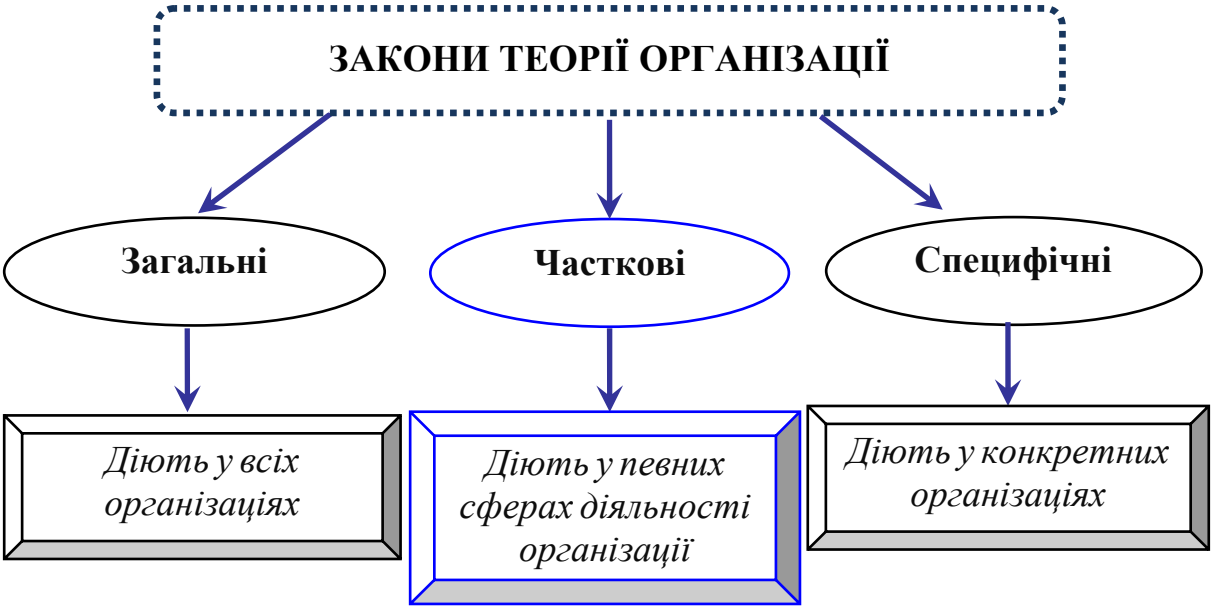


Рис. 1.4. Класифікація законів теорії організації

Джерело: складено авторами.

1.4.1. Загальні закони організації

Загальні організаційні закони відображають взаємозв'язок між універсальними властивостями і явищами природи, суспільства та людського мислення. Їх генезис відбувався тривалий період часу, починаючи ще з вчення О. Богданова

початку XX ст., який запропонував закони найменших та рівноваги й окреслив контури закону синергії.

До ***основних законів організації*** належать:

– закон синергії,

– закон розвитку (онтогенезу),

– закон самозбереження,

– закон найслабшої ланки,

– закон пріоритету цілого над частиною,

– закон відповідності різноманітності керуючої системи різноманітності керованого об'єкта,

– закон врахування потреб системи.

Основним законом організації вважається ***закон синергії***. Сутність закону полягає в тому, що загальний потенціал організації буде або значно більшим, або значно меншим за алгебраїчну суму потенціалів її ресурсів чи складових. Іншими словами, будь-яка організаційна система має такий набір ресурсів, за якого її потенціал завжди буде або значно більшим від простої суми потенціалів ресурсів, що до неї входять (організованість), або істотно меншим (дезорганізованість). В економічній літературі часто як споріднені вживаються поняття «синергія» та «кооперація». Причому свідомо чи несвідомо, але практично щодня у своєму побутовому житті ми стикаємося з явищем синергії.



При організації праці ***синергічний ефект*** *забезпечується розподілом та кооперацією праці. Управлінський синергізм може бути досягнутий за рахунок стимулювання інноваційної діяльності і духу підприємництва, розвитку внутрішньо-організаційних комунікацій. При використанні аутсорсингу також вмикається синергічний ефект, коли досягається сукупний позитивний результат від поєднання власних ресурсів організації із зовнішніми ресурсами (скорочення витрат у зв'язку з фокусуванням уваги організації на ключових бізнес-процесах, оптимізацією чисельності персоналу, скороченням*

частки капітальних інвестицій, зменшенням ризиків, підвищенням гнучкості організації тощо).

Закон розвитку (онтогенезу) свідчить, що кожна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу під час проходження всіх етапів свого життєвого циклу. Поняття «онтогенез» запозичено з біологічної сфери та означає індивідуальний розвиток організму, або сукупність його перетворень впродовж життя. Розвиток організації як свого роду живого організму обумовлений впливом тих чи інших факторів, внутрішніх та зовнішніх, конструктивних та деструктивних, відповідаючи на вплив яких вона не просто повинна встояти, а й сформувати так званий імунітет на майбутнє, адже що не вбиває нас – робить сильнішими. Виживання, становлення, відбір, розвиток, прогрес, еволюція є рушійними силами будь-якого організму, в тому числі й організації. Слід додати, що цей розвиток може бути як прогресивним (вдосконалення), так і регресивним (деградація).

Закон самозбереження орієнтований на те, що кожна система (біологічна або соціальна) прагне зберегти себе як цілісність (вижити) і використовує для цього весь свій потенціал.

Зазвичай для оцінки рівня самозбереження, або рівноваги організації доцільно оцінити та порівняти потенціали її збереження та ліквідації. *Потенціал збереження (рівноваги, стійкості)* визначається такими факторами, як високий рівень компетентності персоналу, згуртованість колективу, потужна матеріально-технічна база, значна конкурентоспроможність продукції та обслуговування споживачів, гнучкість та маневреність організації у динамічному зовнішньому середовищі і т. д. *Потенціал ліквідації* може виражатися у високій плинності персоналу, агресивній політиці конкурентів, неадекватній організаційній структурі, значному числі комунікаційних бар'єрів тощо. І якщо потенціал збереження перевищує потенціал ліквідації, організація «втримується на плаву» та продовжує своє існування, а якщо стан нерівноваги затримується надовго, організація може просто припинити своє існування.

Закон найслабшої ланки було запропоновано О.О. Богдановим *(в оригіналі він називався законом найменших),* який вважав, що швидкість ескадри визначається швидкістю найповільнішого корабля, тим самим доводячи, що розвиток цілого залежить від найбільш відсталої його частини, а стійкість рівноваги організаційної форми визначається міцністю найслабшої ланки системи.



Закон найслабшої ланки *належить до тих законів і правил, які були помічені самим народом: де тонко, там і рветься. Зазначений закон може бути продемонстрований у багатьох практичних ситуаціях. Наприклад, чи зможе трищоглове судно з висотою двох щогл 35 м та грот-щоглою висотою 45 м проплисти під мостом висотою 40 метрів? Відповідь очевидна, адже саме грот-щоглою буде так званим «слабким (вразливим) місцем» для виконання поставленого завдання. Цікаво, що на засадах дії закону найслабшої ланки будуються деякі методи дослідження, зокрема, у стратегічному менеджменті – методологія SWOT-аналізу враховує сильні та слабкі сторони організації, а також її можливості та загрози.*

Закон пріоритету цілого над частиною свідчить, що ціле і його частини становлять єдність, вони не існують одне без одного. У взаємодії цілого і частин домінує саме ціле, яке активно впливає на свої частини (компоненти). Причому навіть цілі окремого завжди будуть підпорядковані цілям цілого, адже вся організація не рухатиметься в інтересах одного співробітника, особливо якщо останні суперечать вектору організаційного розвитку.

Закон відповідності різноманітності керуючої системи різноманітності керованого об'єкта передбачає, що різноманітність (невизначеність) у поведінці керованого об'єкта може бути зменшена за рахунок відповідного збільшення різноманітності органу управління. Відповідно до закону

особливої значущості набуває властивість суб'єкта управління адаптуватися до нюансів поведінки об'єкта управління: чим ширший діапазон поведінкових моделей останнього, тим компетентнішим і досвідченішим має бути управлінський орган для здійснення адекватного управлінського впливу.

Закон врахування потреб системи передбачає, що діями людей завжди керують потреби та інтереси (індивідуальні, групові, організаційні та суспільні), які слід брати до уваги в процесі організаційної діяльності з метою досягнення цілей функціонування і розвитку всієї організації. Більш того, незадоволеність тих чи інших потреб складових організації взагалі може звести нанівець загальну успішність її діяльності та завадити ефективній реалізації загальноорганізаційних цілей.

1.4.2. Часткові закони організації

Часткові закони організації проявляють себе в певних видах організаційної діяльності. Серед них особливо слід виділити:

– закон безперервності і ритмічності,
– закон пропорційності і композиції,
– закон диференціації й універсалізації функцій,
– закон змагальності персоналу,
– закон інформованості-впорядкованості.

Закон безперервності і ритмічності орієнтований на забезпечення встановленого ритму виконання певних робіт і операцій в організації, скорочення перерв і пауз під час їх виконання.

Закон пропорційності і композиції передбачає, що кожна система прагне придбати, створити або зберегти у своїй структурі всі необхідні ресурси, що знаходяться в заданому співвідношенні або заданому підпорядкуванні (пропорції). Між частинами цілого мають бути дотримані певні співвідношення, співрозмірність та залежність. Усі цілі локальних

елементів повинні бути узгоджені між собою та підпорядковані генеральній меті всієї системи, що в підсумку забезпечить єдність цілої системи.

Закон диференціації та універсалізації функцій: в організаційних системах діють протилежно спрямовані процеси: спеціалізація функцій, що реалізовуються її елементами, з одного боку, та їх інтеграція, або універсалізація – з іншого. У симбіозі вони взаємодоповнюють один одного, тим самим посилюючи потенціал всієї організації.

Законом змагальності персоналу визначено, що здорова конкуренція працівників всередині організації є рушієм її подальшого розвитку та прогресу.



*Часто **суперництво менеджерів** схоже на спортивне змагання з тією лише різницею, що в такому суперництві отримують переваги не ті, хто спритніший і розумніший, а ті, хто креативніший та нестандартніший у своїх ідеях. Наприклад, на засадах конкуренції в організаціях можуть оголошувати конкурс щодо найбільш креативної назви нового продукту або слогана нового напряму діяльності, часто на конкурсних підставах організують відбір персоналу на ті чи інші вакансії в організації.*



*Цікавим є приклад, коли 11 березня 2017 року на території ТОВ «Рабен Україна» (м. Бровари, Київська обл.) вперше відбувся **Чемпіонат водіїв навантажувачів** під назвою «Танці з палетами» з метою вдосконалення навичок роботи з навантажувачем з обов'язковим дотриманням усіх норм безпеки під час здійснення будь-яких складських операцій. За звання «Кращий водій штабелера» та «Кращий водій електровізків» змагалися 34 учасники. У результаті переможці отримали телевізор, смартфон та електродриль за 1, 2 та 3 місце відповідно.*

Закон інформованості-впорядкованості наголошує на тому, що кожна система (біологічна або соціальна) прагне отримати якомога більше достовірної, цінної та насиченої інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище для свого стійкого функціонування (або самозбереження, самоорганізації). Розгортання інформаційно-комунікаційної революції кардинально змінило систему суспільних цінностей та перетворило інформацію на потужний мобільний ресурс, що не просто дає можливість володіти світом, а й перетворювати його відповідно до сучасних потреб людства. Сьогодні, коли відбувається трансформація індустріального етапу суспільного розвитку в інформаційний, саме інформація, знання, розумові здібності людини, її інтелект, а не фізична сила людини і потужність машинної техніки, виступають основним стратегічним ресурсом господарювання. Чим більшим обсягом потрібної інформації володіє керівництво організації, тим менше ризиків та небезпек спіткатимуть її в процесі використання і споживання цієї інформації.

1.4.3. Специфічні закони організації

Специфічні закони організації проявляють себе в певних конкретних ситуаціях та діють епізодично. Найбільш популярними специфічними законами організації вважаються:

– закон своєрідності,
– закон соціальної гармонії,
– закон оптимального завантаження,
– закон єдності аналізу та синтезу,
– закон ефективного осмислення.

Закон своєрідності свідчить, що кожна організація має найкращу і властиву лише їй організаційну структуру виробництва та управління. У процесі життєдіяльності організації її структура може видозмінюватися, набувати нових рис та ускладнюватися за рахунок введення нових структурних утворень і посадових одиниць. Цей закон можна вважати

імперативом сучасного швидко динамічного зовнішнього середовища, за якого організація повинна постійно відшукувати шляхи збереження своєї рівноваги та індивідуальну «родзинку», яка не просто дасть їй змогу вигідно виділитися на фоні собі подібних, а й підвищити ефективність своєї діяльності відповідно до сучасних вимог.



Наприклад, ТОВ «ОхотСпортТовари», яке здійснює торгівлю спортивними, туристичними товарами та товарами для полювання і рибалки, в 2012 році впроваджувало систему категорійного менеджменту. Відтак, до організаційної структури не просто було введено посади категорійних менеджерів, кожен з яких наділявся широкими повноваженнями щодо закупівлі, логістики і продажу конкретної товарної категорії, а й отримував важелі впливу практично на всіх працівників, від роботи яких залежала ефективність продажу його категорії товару. Таким чином, з моменту впровадження системи категорійного менеджменту зазначені працівники, крім функціонального керівника, мали ще й другого керівника – категорійного менеджера. Це докорінним чином позначилося не лише на системі формальних взаємовідносин в організації, а й повністю змінило її організаційну структуру.

Законом соціальної гармонії визначено, що кожна організація, яка робить ставку на подальшу успішність, повинна потурбуватися про розвиток своєї соціальної сфери, що дасть змогу збільшити продуктивність праці за рахунок поліпшення емоційного стану працівників та активізації їх трудової діяльності. Причому соціальна сфера не обмежується лише соціальними потребами персоналу, вона є набагато ширшою і передбачає забезпечення гідних умов праці і відпочинку, правильну організацію неформального спілкування працівників, налагодження гармонійного соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

Закон оптимального завантаження передбачає, що для кожного працівника існує обсяг оптимального завантаження роботою, за якого повною мірою можуть розкриватися його можливості та здібності.



Відповідно до українського законодавства працівник офісу повинен працювати 8-часовий робочий день п'ять днів на тиждень, проте фактичний робочий день, крім безпосередніх функціональних обов'язків, складається з пауз на чаювання, перекурів, сторонніх розмов з колегами, витратами часу на соціальні мережі тощо. Тому декотрі керівники намагаються такою мірою завантажувати підлеглих, аби уникнути непродуктивних втрат часу, надмірно перевантажують персонал, тим самим ризикуючи, що підлеглі зіштовхнуться з явищем фізично-психологічного вигоряння, або перетворяться на роботів, для яких важливо виконати завдання у встановлений термін за будь-яку ціну.

Закон єдності аналізу та синтезу: кожна система прагне налаштуватися на більш ефективний режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури або виконуваних функцій (шляхом поділу цілого на частини, поліпшення їх функціонування та поєднання вже вдосконалених частин в єдине ціле).

Аналіз – метод дослідження, сутність якого полягає у розчленуванні загальної системи або об'єкта дослідження на складові елементи з метою окремого детального вивчення

Синтез – метод дослідження, який передбачає поєднання окремих складових елементів, або об'єктів дослідження у єдину систему

Загалом методи аналізу та синтезу є одними з головних інструментів пізнання явищ навколишньої дійсності. Так

само їх комбінація використовується в процесі прийняття управлінських рішень як поточних стандартних, так і стратегічних доленосних, від правильності яких залежить подальший хід розвитку всієї організації.

Закон ефективного осмислення полягає в тому, що ефективність процесів сприйняття інформації залежить від наявності у працівника достатнього обсягу знань або інформації з певного напряму або за певною тематикою. Дуже важливо, щоб керівники застосовували індивідуальний підхід до кожного свого підлеглого, враховуючи його тип мислення та специфіку сприйняття і запам'ятовування інформації.

Слід підсумувати, що закони організації утворюють теоретичний фундамент теорії організації, завжди діють у діалектичній взаємодії, сприяють переходу від емпіричного методу пізнання до професійного, дають змогу правильно оцінити фактичну ситуацію, допомагають об'єктивно аналізувати накопичений досвід, сприяють зміцненню культури організації.

1.5. Принципи теорії організації

Разом із законами організації, важливою категорією теорії організації є організаційні принципи. Принципи теорії організації випливають з організаційних законів.

> ***Принцип теорії організації*** – це загальне правило формування організаційних систем, яке забезпечує упорядкованість та доцільність їх функціонування

І як кожна людина керується певними життєвими принципами (*цінувати свій час, не давати гроші в борг, розривати стосунки з тими, хто має корисливі наміри* і т.д.), так і кожна організація в процесі своєї життєдіяльності бере на озброєння певні організаційні принципи. Зазначимо, що

пошуком принципів організації опікувалися ще класики теорії управління – Ф.У. Тейлор та А. Файоль, тим самим закладаючи міцний теоретичний фундамент для майбутніх поколінь. Втім на сьогодні дещо змінилися умови функціонування організацій, що обумовило розширення спектра організаційних принципів та перегляд змісту окремих з них.

Вважаємо за доцільне деталізовано зупинитися саме на загальних принципах, якими у своїй діяльності керуються всі сучасні організації, адже ці принципи створюють підґрунтя для їх успішного функціонування та розвитку.

Принцип прямого та зворотного зв'язку орієнтований на забезпечення найкоротшого шляху перебігу організаційних процесів та можливості їх регулювання через обернений зв'язок. Оскільки будь-яка сучасна організація вимушена діяти у складному динамічному зовнішньому середовищі та постійно відчувати його різнобічний вплив, тому вона повинна адекватним чином (позитивним або негативним) відповідати на нього, тим самим повертаючи організаційній системі стан рівноваги.

Принцип спеціалізації праці є одним з перших принципів, обґрунтованих ще на початку ХХ ст. Ф.У. Тейлором, та таким, що не втратив актуальності впродовж століть. Його сутність зводиться до поділу загального обсягу організаційних завдань на конкретні функції, які закріплюються за окремими працівниками.

Розподіл, або спеціалізація праці – це відокремлення якісно відмінних видів трудової діяльності в процесі спільної праці за тими чи іншими ознаками

При розподілі праці працівник набуває більше навичок та вмінь щодо обмеженого обсягу роботи, що в підсумку дає змогу підвищити продуктивність та якість його праці.

Принцип відповідності цілей та ресурсів полягає в тому, що ключові цілі організації мають бути своєчасно забезпечені необхідними ресурсами, в протилежному випадку вони втрачатимуть свій сенс і актуальність.



Організація, яка посягає на нові споживчі ринки та роботу з німецькими партнерами, щонайменше повинна достатньою мірою вивчити особливості німецького менталітету, а також мати у штаті професіонала з вільним володінням німецькою мовою, або принаймні виділити необхідні кошти для запрошення на ділові переговори та відрядження професійного перекладача німецької мови.

Принцип еволюційного та революційного розвитку випливає з такого загального закону організації, як закон розвитку, який є потужним рушієм сучасної організації, та передбачає цілеспрямовану поступову та стрімку зміну кількісних і якісних параметрів організації.



*Дію зазначеного вище принципу можна простежити на прикладі Піонерської організації України ім. В.І. Леніна, яка виникла у 20-ті роки XX ст., потім 70 років піонерський рух займав центральне місце в дитячому громадському житті, формуванні і становленні дитячої особистості, тобто ця організація розвивалася за законами **еволюції**. Втім, після розпаду СРСР, піонерство опинилося на межі зникнення і, прагнучи зберегти масову дитячу організацію з її власними ознаками, трансформувалося у дитячий громадський рух, побудований за законами гри, дитячого самоврядування, співпраці дітей і дорослих, тим самим уособлюючи **революційний організаційний розвиток**. Нині піонерський рух в Україні представлений Федерацією дитячих організацій України, яка 27 вересня 1999 року фактично стала правонаступницею Піонерської*

організації та на сьогодні становить собою добровільну неполітичну всеукраїнську спілку дитячих громадських об'єднань, до якої входять дитячі організації з усіх регіонів України.

Принцип діалектичної взаємодії та доповнюваності елементів спрямований на те, щоб усі структурні елементи організації «співпрацювали» один з одним та компенсували недоліки одного перевагами іншого. Фактично даний принцип випливає із закону синергії, адже розумне поєднання складових елементів може забезпечувати нарощування загального потенціалу організації та нівелювати негативний вплив недоліків цих елементів.

Принцип конкуренції (змагальності) полягає в тому, що життєздатність організації залежить від формування її змагальних начал, які дають можливість виявляти найбільш ефективні шляхи подальшого соціально-економічного розвитку. На кожному етапі життєвого циклу організація обирає той чи інший тип конкурентної боротьби, який дає змогу або перемогти конкурентів, або втримати лідерські позиції.



Цікавим є приклад втримання лідерських позицій відомою компанією Gillette шляхом атакування самої себе. Зокрема, з кожним роком вона випускає такі товари та послуги, які роблять її попередні товари морально застарілими. Так, випустивши систему для гоління з шістьма лезами, вона практично дискредитувала систему з п'ятьма, а тим більше – з чотирма лезами і т.д.



Варто замислитися над досвідом багатьох компаній, який доводить, що своїми перемогами в конкурентній боротьбі вони, як це не дивно, зобов'язані кризам, а також вчасно запропонованим новинкам та інноваціям. Це пояснюється тим, що в період нестабільності більшість людей перегля-

дають свої звички і змінюють стиль життя. Так, український онлайн-супермаркет Rozetka «розквітнув» у післякризовий 2009 рік, а американське рекламне агентство Leo Burnett – у роки після Великої депресії.

Принцип статичної та динамічної організації передбачає гармонійне поєднання визначеної організаційної будови, постійного руху організації і системи організаційних процесів. Будь-яку організацію можна трактувати в подвійній площині: як певне статичне утворення, яке характеризується визначеною організаційною структурою, суворим горизонтальним і вертикальним поділом праці, правилами координації і субординації працівників, а також як потужний комплекс організаційних процесів, які невпинно рухають дану організацію в її життєдіяльності та розвитку.

Принцип раціоналізації передбачає постійне вдосконалення організації (структур і процесів), підвищення ступеня її організованості. Загалом слово «раціоналізація» має латинське походження (*ratio* – «розум») і означає «розумну організацію праці». Вдосконалення діяльності сучасної організації може відбуватися в площині модернізації технологічних процесів та засобів праці, застосування різних інновацій, технічному переоснащенні, раціоналізації умов і режимів праці та відпочинку персоналу тощо.



Так, сьогодні важко собі уявити, але Coca-Cola не завжди продавалася в пляшках – на початку виникнення її можна було придбати лише на розлив. Але в 1894 році власник крамниці в м. Віксбург Дж. Біденхарн встановив у своїй лавці спеціальну систему, за допомогою якої Coca-Cola почали розливати у пляшки. Проте власник компанії Coca-Cola Аза Кенлед не квапився ідею з пляшками ставити на потік, оскільки вважав її неприбутковою. Тому він всього за 1 долар поступився ексклюзивними правами на розлив і продаж напою в пляшках Б. Томасу та Дж. Уайтхеду, якими в 1899 році

у штаті Тенесі було запущено завод з розливу Coca-Cola. Власне таким ***раціоналізаторським жестом*** *було започатковано історію всесвітньої системи ботлінга Coca-Cola, і саме в такому образі остання ввійшла у всесвітню історію та сучасну людську свідомість.*

На відміну від загальних, *часткові та специфічні принципи організації* переважно мають ситуативний характер, їх застосування залежить від галузевої приналежності організації, масштабів діяльності, особливостей кадрового потенціалу та специфіки менеджменту.

Таким чином, принципи організації є начебто віддзеркаленням об'єктивних закономірностей організаційної діяльності. Тому вони не є статичними та раз і назавжди сформованими, а схильні змінюватися в процесі організаційного розвитку та вдосконалення менеджменту сучасних організацій.



Теорія організації – система наукових знань, яка узагальнює організаційний досвід і відображає сутність організаційних відносин, їх внутрішньо необхідні зв'язки, закони функціонування та розвитку.

Об'єкт теорії організації – це регульовані та самоорганізаційні процеси, які відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю.

Метод теорії організації – набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного та власне органі-

заційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин.

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

Закон організації – закон, що відображає необхідні, суттєві, усталені та повторювані зв'язки між явищами та процесами у функціонуванні і розвитку організацій.

Принцип організації – це загальне правило формування організаційних систем, яке забезпечує упорядкованість та доцільність їх функціонування.



Ситуаційна вправа «BUTTERFLY», АБО МЕТЕЛИК ВТІЛЕННЯ КРАСИ

Навчальна мета – набути навичок чи може потенціал організації протистояти неочікуваним збуренням зовнішнього та внутрішнього середовища, вміти визначати рівень самозбереження підприємства.

Вихідні дані

Студія художнього декору «Butterfly» працює в м. Дніпро три роки. Її генеральний директор Дмитро – співвласник прибуткового бізнесу з продажу технологічного обладнання. Студію декору він створив як хобі, але впевнений, що на продажі картин для оформлення інтер'єрів можна підзаробити. У західних країнах поширене використання абстрактних полотен для оформлення інтер'єрів у квартирах або офісах і вони приносять дохід. В Україні в цій сфері конкуренції практично немає.

За словами Дмитра, його студію вже знають в Дніпрі, вона асоціюється з якісним інтер'єрним живописом. Але поки

місячна виручка «Butterfly» не перевищує 50 тис. грн за місяць. Дмитро винаймає майстерню, віддаючи за неї 22 тис. грн за місяць, платить зарплату художньому керівнику і трьом художникам. Сам він займається просуванням і продажами картин, витрачаючи на студію до 85% робочого часу і готовий поки обходитися без зарплати. Невеликий прибуток йде на закупівлю матеріалів, просування в інтернеті, випуск каталогів і рекламних буклетів. *«Намагаюся вкладати в розвиток тільки те, що приносить студія, але цих доходів не вистачає», – говорить пан Дмитро.* Він уже інвестував у проект близько 120 тис. грн.

За ескізами художнього керівника Олени Ясько художники пишуть п'ять–сім полотен на місяць. Щомісяця студія продає кілька картин за ціною 3–5 тис. грн плюс одну–дві роботи виконує на замовлення. Клієнти купують полотна для себе, покупцями також є дизайнери, які займаються оформленням квартир.

Але виручка не зростає. Дмитро вважає, що основна маса клієнтів прагне купувати картини простішого оформлення і дешевші. Займатися виробництвом такої продукції він не хоче і впевнений, що не зможе конкурувати з дешевими виробами з Китаю за 500–1000 грн. *«Те, що ми робимо, в Європі та США коштує набагато дорожче – 5–10 тис. євро», – переконаний директор.* Дмитро вважає, що поки не зміг знайти аудиторію споживачів, які готові заплатити адекватну ціну за якісний інтер'єрний живопис.

Підходь, не лінуйся, купуй живопис

Спочатку Дмитро припускав, що студія буде надавати повний спектр художніх послуг: від аерографії на машинах, рекламних графіті до портретів, шаржів і боді-арту. Але поступово дійшов висновку про необхідність спеціалізації. «*Замовники рекламних графіті – великі компанії з великими бюджетами, у них вже є свої майстри. Аерографія вимагає спеціального устаткування, наявності технічного сервісу. На ринку з'явилися сильні конкуренти, у яких все це є», – розповідає Дмитро.*

Саме тому він вирішив зосередитися на оформленні інтер'єрів. Три роки тому більша частина замовлень надходила від батьків, які бажають барвисто розписати стіни в дитячих кімнатах. До кризи такий проект коштував у середньому 7–8 тис. грн, з яких 5 тис. грн складав гонорар художника (на виконання роботи потрібно два–чотири тижні). Дохід студії з кожного замовлення ледве покривав організаційні витрати. Правда, потік клієнтів був стабільним, і Дмитро сподівався, що зможе отримувати й інші замовлення.

Після кризи матеріали і фарби здорожчали, зросла і вартість робіт. *«Платити більше 7 тис. грн за оформлення кімнати для дитини для багатьох клієнтів виявилося занадто дорого», – пояснює Дмитро.* Замовлень стало менше, а мода на розпис інших приміщень пішла з основних інтер'єрних трендів.

Крім того, у студії змінився художній керівник. Разом з новим художнім керівником Дмитро звернув увагу, що на європейських і американських сайтах для декорування інтер'єрів активно пропонують абстрактний живопис. У Дніпрі практично ніхто подібного не робив. За три роки роботи на ринку художніх послуг Дмитро зрозумів, що пропонувати треба або щось ексклюзивне, або дешеве. *«Спочатку я створював бізнес, щоб робити якісний і творчий продукт. Абстрактні інтер'єрні композиції здалися мені знахідкою для пошуку своєї ніші», – говорить він.*

Краса по-українськи

Вивчивши зарубіжні зразки, Олена (за освітою дизайнер інтер'єрів) стала розробляти власні ескізи. Вони отримали схвалення професіоналів і публіки на сторінці у Facebook, яка об'єднує понад 6 тис. осіб. *«В ідеалі картина повинна створюватися під конкретний інтер'єр. Але ми продаємо і готові полотна», – розповідає директор Дмитро.*

Собівартість однієї картини разом з матеріалами становить до 2 тис. грн. Роботи поки продаються без підпису. *«Картини продають себе самі. Раніше ми писали назву*

студії, але клієнтам було незрозуміло, як художній твір може бути роботою кількох людей. Потім припинили підписувати. Думаю, з часом придумаємо прізвище-псевдонім», – пояснює Дмитро.

Через використання сторінки у Facebook «Butterfly» щомісяця продає дві–три картини, ще дві–три реалізуються через офлайн-канали – полотна розміщено приблизно в 15 художніх галереях України. Стандартна схема роботи галеристів – комісія з проданої картини, але, як правило, вони роблять 100 % націнку.

Крім того, Дмитро поширює каталоги і буклети студії приблизно в 100 роздрібних точках міста, наприклад у салонах декоративної штукатурки.

Магазини також отримують комісію.

Три місяці тому підприємець почав активно працювати з салонами краси в новобудовах, щоб у холах залишати каталоги і рекламні буклети студії. Крім того, Дмитро пропонує безкоштовно вивісити на деякий час свої картини. *«Власники закладів охоче погоджуються, у мене вже черга», – розповідає директор.* Салон може продати картину, якщо вона зацікавила клієнта, і отримати свої комісійні. Тоді Дмитро привозить нову. *«Якщо продажів не буде, я через деякий час картину зніму», – говорить Дмитро.* П’ять покупців салонів краси вже придбали полотна, але Дмитро вважає, що такі продажі випадкові, витрати значні, адже на спілкування з керівниками він витрачає багато часу.

Студія постійно співпрацює приблизно з 40 дизайнерами країни. Якщо в дизайн-проект органічно вписується абстрактний живопис, вони звертаються до «Butterfly», підшукують відповідну композицію в каталогах або просять зробити ескіз. Якщо ескіз затверджений, студія виконує роботу на замовлення. Дизайнери також отримують комісію (10–15%).

Проблема полягає в тому, що не всі покупці цінують абстрактні картини. *«Оформлення абстрактними компо-*

зиціями – модний тренд у сучасному дизайні інтер'єрів. Однак переважна більшість клієнтів, як правило, замовляють пейзажі і натюрморти. Ми намагаємося наблизитися до замовників, робимо, наприклад, квіткові композиції, які користуються попитом, але все ж хочемо створювати сучасні інтер'єрні рішення», – розповідає Дмитро.

Пейзажів і натюрмортів, за його словами, на ринку і так достатньо. *«У Китаї закуповуються штампи, надрукована зі штампа картина трохи обробляється, щоб створити видимість авторської роботи, і продається за 1500 грн максимум», – розповідає директор.* «Штампувальники», на його думку, сильно зіпсували ринок, при цьому з Китаю зараз вже привозять і полотна з надрукованими на полотні абстрактними композиціями. *«У результаті наші авторські роботи асоціюються з китайською продукцією, і наша ціна сприймається як завищена», – говорить директор.* Проте, він упевнений, що потенційний ринок збуту у студії «Butterfly» є.

Картини для багатих і обізнаних

«Коли наші картини вивішували в Центральному універсальному магазині Дніпра, їх із задоволенням купували іноземці», – каже підприємець. Правда, коли в ЦУМі підняли орендну плату, Дмитро перестав виставляти там роботи. «Зараз орендна плата площі, на якій можна розмістити приблизно десять наших робіт, становить близько 22 тис. грн на місяць. При цьому необхідно заплатити відразу за три місяці і зробити ремонт, тобто вкласти близько 100 тис. грн», – розповідає Дмитро.

Пан Дмитро побоюється, що, освоюючи різні канали продажів, він буде розпорошувати кошти, замість того, щоб шукати точкові способи виходу на цільову аудиторію.

«Будь-яка картина повинна бути виконана з душею, на створення полотна, яке продається за 4–6 тис. грн, ми витрачаємо багато сил. Для студії було б вигідніше вести двох–трьох серйозних клієнтів на місяць і на замовлення виконувати роботи за більш високою ціною, – каже Дмитро. – Замовники

з невеликими бюджетами теж купують наші картини, але більшим попитом користуються принти на полотнах і декоративні наклейки».

Проаналізувавши аудиторію своїх клієнтів, зокрема учасників сторінки у Facebook, Дмитро зробив висновок, що її складають сім'ї з сукупним доходом близько 25 тис. грн на місяць, а квартири вони часто купують по іпотеці. Де шукати багатих людей? Швидше за все, у них немає часу сидіти в інтернеті, і для них потрібні інші канали просування. Але які?

Дмитро зараз готує новий сайт, за допомогою якого буде просувати послуги з дизайну інтер'єрів. Вкласти в сайт і його розкрутку він планує 30 тис. грн. Студія вже почала співпрацювати з комерційними замовниками і зараз працює над оформленням одного з ресторанів. Розраховує підприємець і на рекомендації партнерів і давніх клієнтів.

Крім того, «Butterfly» готує виставку широкоформатних інтер'єрних картин. *«Продавати ми їх будемо за ціною не менше 15 тис. грн за одну роботу. У Дніпрі це навряд чи вдасться, тому хочемо з виставкою поїхати до Києва чи Харкова. Будемо шукати і фахівця з PR», – говорить пан Дмитро.* Всього на просування він готовий витратити до 130 тис. грн.

Завдання до вирішення

1. Сформулюйте ціль та охарактеризуйте основні завдання теорії організації студії художнього декору «Butterfly».
2. Проаналізуйте закони теорії організації щодо функціонування студії «Butterfly».
3. Охарактеризуйте методи теорії організації щодо діяльності студії «Butterfly».
4. Визначте недоліки та сформуйте пріоритетні напрями розвитку студії «Butterfly».

Тестові завдання



1.1. Наукова дисципліна, яка формує уявлення про закономірності генезису та істотні зв'язки організації, – це:

1. Теорія систем.
2. Теорія організації.
3. Теорія управління.
4. Кібернетика.

1.2. Всеосяжна наука про універсальні типи та закономірності структурного перетворення будь-яких систем, загальна теорія організації і дезорганізації, – це:

1. Кібернетика.
2. Теорія управління.
3. Теорія організації.
4. Тектологія.

1.3. До структурно-формуючих законів організації належать:

1. Закон єдності аналізу і синтезу.
2. Закон композиції.
3. Закон пропорційності.
4. Закон своєрідності.

1.4. Закон, за яким кожна організація має властиву тільки їй структуру, – це:

1. Закон безперервності та ритмічності.
2. Закон своєрідності.
3. Закон пріоритету цілого над частиною.
4. Закон єдності аналізу та синтезу.

1.5. Що покладено в основу теорії організації?
1. Тектологію.
2. Тектоніку.
3. Технологію.
4. Логіку.

1.6. Головне в теорії організації:
1. Встановлення правил гри.
2. Системний погляд на навколишній світ.
3. Механізм упорядкування світу, організаційні процеси виникнення і згасання організації.
4. Встановлення об'єктивних закономірностей виникнення, функціонування, розвитку і руйнування систем.

1.7. Об'єктом теорії організації є:
1. Виробничий досвід організації.
2. Сукупність організаційних відносин суспільства.
3. Регульовані і самоорганізовані процеси, які відбуваються в організаціях.
4. Загальні закономірності діяльності.

1.8. До предмета теорії організації належать:
1. Організаційні відносини, які формуються за горизонтальним та вертикальним поділом праці.
2. Загальні і часткові закономірності, що діють у складних організаційних системах.
3. Закони функціонування особливого роду систем пов'язані з переробкою інформації.
4. Організація і самоорганізація соціальних систем.

1.9. Функції теорії організації:
1. Облікова, кібернетична, спеціальна.
2. Ділова, цікава, пізнавальна, методологічна.
3. Пізнавальна, методологічна, раціонально-організуюча, прогностична.
4. Методологічна, прогностична, поведінкова, пізнавальна.

1.10. До основних методів теорії організації належать:

1. Обліковий, кібернетичний, діловий.
2. Індуктивний, статистичний, порівняльний, абстрактно-аналітичний.
3. Індуктивний, статистичний, порівняльний.
4. Пізнавальний, методологічний, раціонально-організуючий, прогностичний.

1.11. «Ефект від суми більше або менше, ніж сума ефектів складових частин», – це зафіксовано:

1. Законом самозбереження.
2. Законом синергії.
3. Законом пропорційності.
4. Законом інформованості.

1.12. До основних законів організації належать:

1. Закон форми.
2. Закон змісту.
3. Закон взаємозв’язку.
4. Закон синергії.

1.13. Який закон має таке формулювання: «Кожна організація прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу»?

1. Розвитку.
2. Самозбереження.
3. Єдності синтезу та аналізу.
4. Синергії.

1.14. Закон синергії стверджує:

1. Єдність аналізу і синтезу об’єктивно обумовлена.
2. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.
3. Зв’язки є основним аргументом форми як похідної від них функції.
4. Потенціал організації перевищує сукупність потенціалів її складових.

1.15. Закон своєрідності стверджує:

1. Мета часткового є підціллю загального.
2. Кожна організація має найкращу і властиву лише їй організаційну структуру виробництва та управління.
3. Рівень організації визначається рівнем інформатизації.
4. Будь-яка організація прагне до збереження себе як цілісності.

1.16. Закон інформованості-впорядкованості стверджує:

1. Рівень організації визначається рівнем інформатизації.
2. Мета часткового є підціллю загального.
3. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.
4. Форма організації визначається побудовою її зв'язків.

1.17. Закон самозбереження стверджує:

1. Рівень організації визначається рівнем інформатизації.
2. Властивості організації відповідають якісним властивостям її складових.
3. Форма організації визначається побудовою її зв'язків.
4. Будь-яка організація прагне до збереження себе як цілісності.

1.18. Який закон має таке формулювання: «Кожна організація прагне вижити і використовує для досягнення цього весь свій потенціал»?

1. Закон синергії.
2. Закон самозбереження.
3. Закон розвитку.
4. Закон композиції.

1.19. Який закон організації має таке формулювання: «Загальна потужність організації залежить (або визначається) найменшою потужністю її частини»?

1. Закон найслабшої ланки.
2. Закон самозбереження.
3. Закон синергії.
4. Закон розвитку.

1.20. Який закон організації має таке формулювання: «Є такий набір ресурсів, за якого потенціал організації завжди буде або значно більшим від суми потенціалів ресурсів, що входять до неї, або значно меншим»?

1. Закон синергії.
2. Закон самозбереження.
3. Закон розвитку.
4. Закон найслабшої ланки.

Контрольні питання і завдання



1. Охарактеризувати місце теорії організації у системі наук про організацію.
2. Які науки досліджують організацію?
3. Дати характеристику сутності і складових загальної організаційної науки.
4. Розкрити специфіку об’єкта та предмета теорії організації.
5. Охарактеризувати мету і завдання теорії організації.
6. Визначити функції та методи теорії організації.
7. Дати характеристику категорій теорії організації.
8. Розкрити зміст загальних законів організації.
9. Проаналізувати головні специфічні закони організації.
10. Обґрунтувати зміст загальних принципів організації.
11. Як співвідносяться закони та принципи теорії організації?



У чому полягає головне правило бізнесу для Річарда Брансона?

Фраза «Ваш дзвінок дуже важливий для нас, але в даний момент усі оператори зайняті» викликає лише роздратування і гнів. Ось, що чують клієнти авіакомпанії Virgin Atlantic: «Вітаю! Мене звуть Річард Бренсон, я власник авіакомпанії «Virgin Atlantic». Зараз всі оператори зайняті. Це непорядок. Давайте зробимо таким чином: якщо через 18 секунд ніхто не відповість на ваш дзвінок, ви отримаєте знижку 450 фунтів. Я починаю зворотний відлік – 18, 17, 16, 15 ...».

Клієнт слухає і пристрасно мріє тільки про одне – щоб оператор не зняв слухавку.

«Історія – наставниця життя»

М.Т. Цицерон
(«De Oratore», 1696)

Розділ 2

ОСНОВНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Еволюційний розвиток теорії організації.
2.2. Класична та бюрократична теорії.
2.3. Теорії організаційної поведінки.
2.4. Теорія організаційного потенціалу та теорія інститутів.
2.5. Ресурсна та еволюційна теорії організації.
2.6. Тектологія О.О. Богданова та теорія ноосфери В.І. Вернадського.
2.7. Сучасна організаційна парадигма.
2.8. Основні моделі теорії організації.

Ключові терміни та поняття

Теорії організації, моделі організації, класична теорія, бюрократична теорія, теорія організаційної поведінки, теорія організаційного потенціалу, теорія інститутів та інституційних змін, ресурсна теорія, еволюційна теорія, тектологія, теорія ноосфери, ситуативний підхід, екологічний підхід, підхід організаційного навчання, концепція внутрішніх (організаційних) ринків, реінжиніринг, теорія альянсів

2.1. Еволюційний розвиток теорії організації

Як і в житті певної людини, так і в розвитку будь-якої галузі науки, неможливо побудувати майбутнє, якщо не знаєш минулого: не усвідомлюєш помилок, не розумієш смаку

перемог і поразок та не керуєшся набутим досвідом. Тому має сенс проаналізувати та критично оцінити акумульований на сьогодні багатий науковий досвід розвитку теорії організації.

Від початку виникнення науки теорії організації вона еволюціонувала в межах двох площин: від раціонального мислення до соціального та від трактування організації як закритої системи до її бачення як системи відкритої (рис. 2.1).

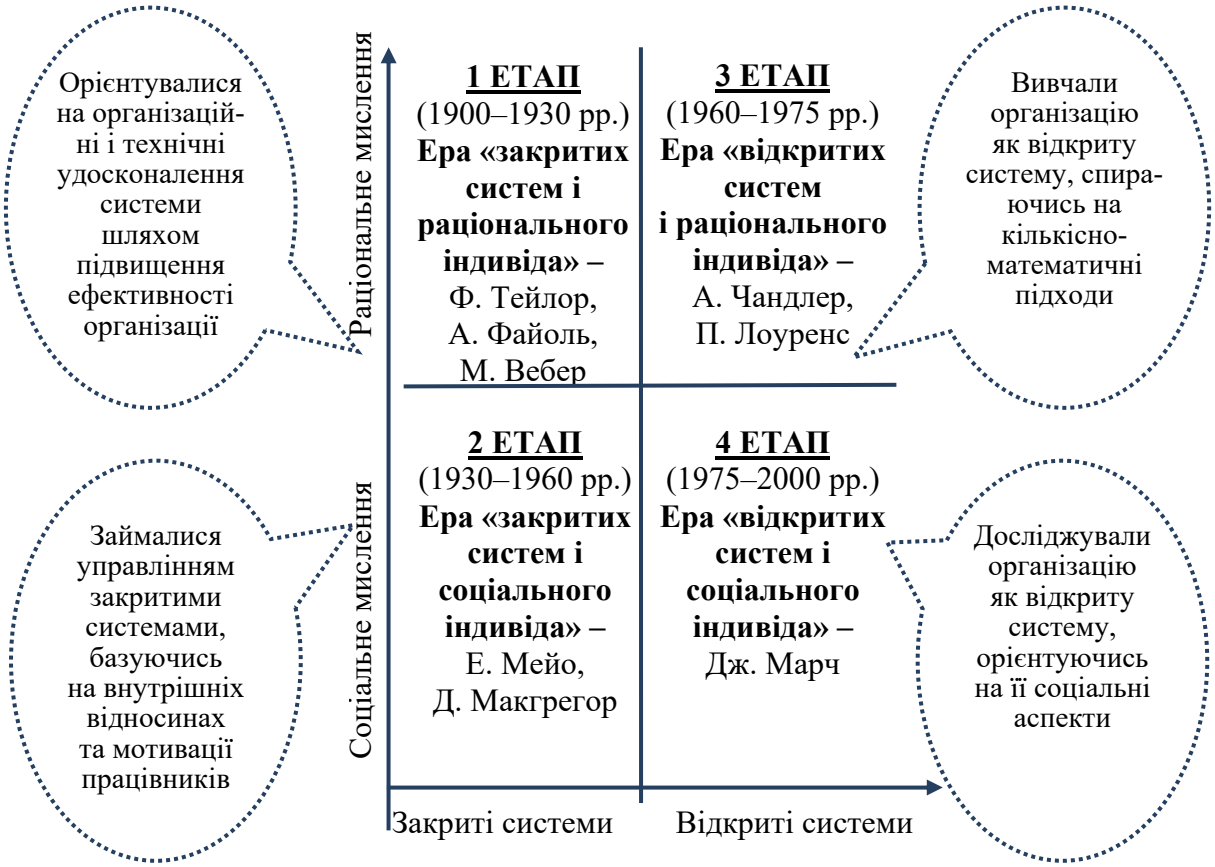


Рис. 2.1. Етапи еволюційного розвитку теорії організації

Джерело: складено авторами.

Слід зазначити, що спочатку концепції теорії організації поширювалися навколо організаційного утворення, яке має чітку, зрозумілу логіку та конкретно встановлені цілі створення і функціонування. У цьому полягала раціональна основа поглядів на організацію того часу. Причому всі

питання, що виходять за межі внутрішньої організації та стосуються зовнішнього середовища, тоді повністю ігнорувалися, адже приблизно до 60-х років XX ст. проблеми організації розв'язувалися тільки з погляду закритих систем. Так починався ***перший етап в теорії організації,*** який припав на період з 1900 р. по 1930 р., а його головними представниками були *Ф.У. Тейлор, А. Файоль і М. Вебер*.

Другий етап (1930–1960 рр.), який започаткував період «закритих систем і соціального індивіда», ґрунтувався на дослідженнях та працях таких науковців, як *Е. Мейо, Ч. Барнард, Д. Мак-Грегор*. І хоч організація, як і раніше, розглядалася як закрита система, науковці зробили певний крок вперед у розвитку наукової думки, оскільки відійшли від раціонального мислення та наблизились до поведінкових моделей відносин всередині організації, а також сфокусували увагу на неоднозначності в питаннях визначення цілей та ухвалення рішень щодо підвищення ефективності діяльності.

Третій етап в теорії організації (1960–1975 рр.) став ерою «відкритих систем і раціонального мислення». Найвідоміші теоретики даного періоду – *А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш* – здійснили свого роду науковий переворот у дослідженні організації, побачивши в ній не просто застигле, стаціонарне і закрите утворення, в якому формуються однозначні цілі та приймаються лише раціональні рішення, а певну відкриту систему, яка складається з великого комплексу внутрішніх чинників та відчутно реагує на зміни, що відбуваються у все більш ускладненому зовнішньому середовищі.

Четвертий етап, який розпочався у 1975 р. і завершився близько 2000 р., а його основним представником є *Дж. Марч*, трактував організацію як відкриту соціальну систему, яка функціонує у багатофакторному зовнішньому середовищі та постійно відчуває на собі його вплив, а також керується в діяльності так званим «соціальним мисленням» і пріоритетом ціннісних, поведінкових установок персоналу.

На думку *А.А. Мазаракі,* поведінкові пріоритети сучасних організацій пов'язані з їх конкретними, позитивними

соціальними діями. Налагодження партнерських стосунків із громадськими організаціями та органами державної влади внаслідок спільної діяльності у сфері соціальної відповідальності допомагає організаціям сформувати позитивне середовище та збільшити суспільну значущість бізнесу. Також нині соціальна орієнтованість дозволяє збільшити можливості лобіювання організаційних інтересів в органах державної влади, що позитивно позначається на їх організаційній діяльності.



Видатний український науковець, академік Академії педагогічних наук України, заслужений діяч науки і техніки України, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки, почесний професор КНТЕУ, ректор Київського національного торговельно-економічного університету, доктор економічних наук, професор – ***Анатолій Антонович Мазаракі*** *– народився 27 липня 1950 року в м. Київ. У 1972 році здобув вищу освіту в Київському торговельно-економічному інституті за спеціальністю «Технологія і організація громадського харчування». З 1972 по 1975 рік працював науковим співробітником УНДІ торгівлі та громадського харчування Міністерства торгівлі СРСР, з 1975 по 1984 рік – старшим інженером, молодшим науковим співробітником Ради з вивчення продуктивних сил АН України. У 1984 році був призначений на посаду заступника директора з наукової роботи Республіканського проектно-технологічного інституту Міністерства торгівлі СРСР і в 1987 р. – заступником генерального директора з наукової роботи НВО «Торгпрогрес» Міністерства торгівлі СРСР. З 1988 року його трудова діяльність пов'язана з вищою школою: вчений секретар, доцент кафедри економіки торгівлі, декан торгово-економічного факультету, перший проректор Київського державного торговельно-економічного інституту, а з 1991 року – ректор цього інституту; з 1994 року – ректор Київського державного*

торговельно-економічного університету, якому в 2000 році Указом Президента України було надано статус національного. Є автором понад 330 наукових праць, в т.ч. 33 монографій, 31 підручника і навчального посібника з економіки. Підготував 16 докторів і 12 кандидатів наук. Нині є головою численних наукових, науково-методичних, спеціалізованих вчених рад при Міністерстві освіти і науки України, а також редакційних колегій науково-практичних журналів «Вісник КНТЕУ» та «Товари та ринки».

Таким чином, на сьогодні відбувається пошук нової наукової парадигми влаштування світу, яка пов'язана з появою новітніх інформаційно-комунікаційних технологій та потребує глобалізації знань і наукових досягнень. Це обумовлює необхідність генерації сучасної організаційної парадигми.

«У минулому на першому місці була людина.
В майбутньому перше місце посяде система»
Ф.У. Тейлор
(« The Principles of Scientific Management», 1911)

2.2. Класична та бюрократична теорії

З середини XIX ст. число науково-технічних винаходів у світі почало зростати вражаючими темпами: відкриття телефону і телеграфу, автомобілів і літаків, нових способів виплавки сталі, технологій виробництва пластмас, інтенсивний розвиток автомобільної, хімічної, електротехнічної, нафтовидобувної і нафтопереробної галузей промисловості. «*Століття пару і заліза*» поступово трансформувалося у «*століття електрики, газу і нафти*». Промислове виробництво зросло майже втричі, а великі підприємства, щоб отримати «козирі» у суперництві, почали об'єднуватися та формувати монополії.

Отож, на початку XX ст. відбулася концентрація промислового виробництва, стрімке збільшення числа та укруп-

нення організацій, посилення між ними конкурентної боротьби за джерела сировини, ринки збуту, об'єкти капіталовкладень, що в цілому створило підґрунтя для зародження цілого ряду наукових концепцій організації, які отримали назву класичних та були орієнтовані на раціоналізацію організації праці і виробництва. Слід зауважити, що розвиток ***класичної теорії*** здійснювався по двох наукових гілках:

– *школа наукового управління;*

– *адміністративна школа організації й управління.*

Отже, основу класичної теорії організації ще в першій чверті XX століття заклали представники першого покоління науковців та фундатори ***школи наукового управління*** – Г.Л. Гант, Ф. Гілберт і Л. Гілберт, Х. Емерсон, М.Л. Кук та ін. Але перші спроби вивчення організації праці на конкретному робочому місці було здійснено видатним науковцем Ф.У. Тейлором.



Американський інженер-механік, винахідник, «батько наукового управління» – ***Фредерік Уінслоу Тейлор*** *– народився в 1856 році в родині адвоката з Пенсільванії. Свою освіту він здобував у Німеччині і Франції. У розпал Великої економічної депресії в 1878 році Фредерік отримав посаду різноробочого на сталеливарному Мідвельскому заводі. За 6 років роботи на заводі він пройшов шлях від простого робітника до головного інженера. У період з 1882 р. по 1883 р. майбутній основоположник наукового управління працював на посаді начальника механічних майстерень та замислювався над здобуттям відповідної освіти. З цією метою інженер вступив до технологічного інституту на заочне відділення та у 1883 році отримав бажаний фах інженера-механіка. А вже у 1884 році Ф.У. Тейлора призначили головним інженером заводу. Фредерік прожив яскраве, але коротке життя. Помер у 1915 році в Філадельфії від пневмонії.*

Ф.У. Тейлор добре знався на фабричному виробництві та звернув увагу на навмисно недостатню завантаженість працівників. При цьому науковець вважав, що останні не лише бажали, а й раді були працювати з максимальною швидкістю за умови збільшення оплати праці. Але оскільки кожен працівник від природи є лінивим, збільшення продуктивності праці може бути можливим шляхом примусової стандартизації методів та умов праці. Науковцем було проведено ряд досліджень щодо вивчення праці за допомогою наукових методів, в результаті чого запропоновано універсальні ***принципи наукового управління***, які були висвітлені в 1911 році в його однойменній праці та повинні були зробити ручну працю більш продуктивною (рис. 2.2). Згодом систему наукових ідей американського інженера-механіка було названо «***тейлоризмом***», а в 20-х рр. XX ст. взято за основу при розробці, як висловлювалися прибічники марксизму-ленінізму, більш «гуманної» альтернативи даної доктрини – ***НОП (наукової організації праці).***

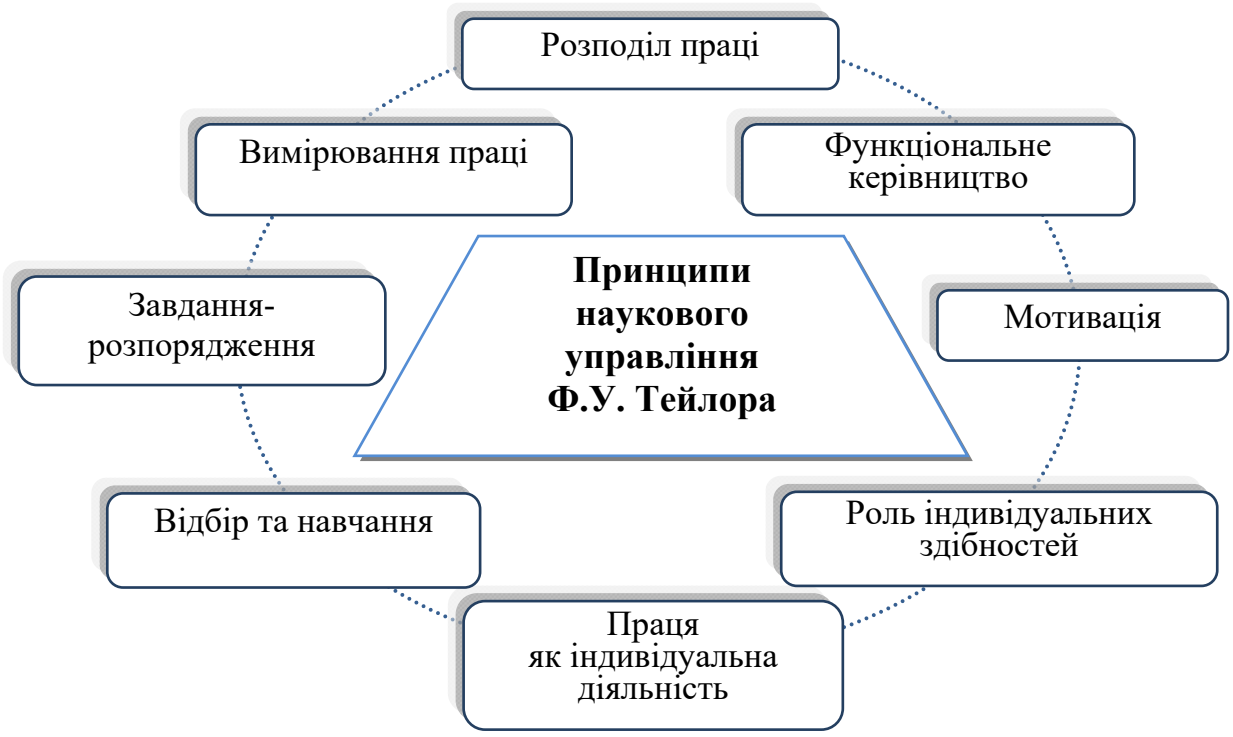


Рис. 2.2. Система принципів наукового управління Ф.У. Тейлора

Джерело: складено авторами.

Концептуально ***тейлоризм*** зводився до таких постулатів:

– організаційна діяльність повинна базуватися на спеціалізації праці як керівників, так і виконавців;

– в організації має бути функціональне керівництво, сутність якого полягає в розподілі роботи між управлінцями таким чином, щоб кожен очолював певну функціональну ділянку;

– необхідно проводити дослідження у дії і часі з метою пошуку найкращого шляху і стандартного часу виконання робіт;

– в організації слід проводити постійний відбір працівників за відповідністю заданим критеріям, а також навчання персоналу, головним з яких є навчання професії працівників-початківців у більш досвідчених працівників;

– має застосовуватися преміальна система оплати праці, яка дасть можливість підвищити продуктивність праці;

– індивідуальна праця є більш продуктивною, адже вплив групи лише загальмовує окремого працівника.



Школа наукового управління не працювала як певне наукове зібрання, кожен науковець творив окремо, але всіх їх поєднувала мета – підвищення ефективності виробництва. Наприклад, послідовники Ф.У. Тейлора – подружжя Гілбертів – займалися вивченням робочих операцій з метою збільшення випуску продукції за рахунок зменшення фізичних зусиль працівників. Г.Л. Гант спеціалізувався на розробці карт-схем для виробничого планування (лінійних графіків Ганта). Механік та підприємець Г. Форд апробував на практиці «тейлоризм», максимально замінивши ручну працю на машинну, розташовуючи обладнання по ходу технологічного процесу, застосувавши розподіл праці та впровадивши масове конвеєрне виробництво на заводі.

Ідеї, викарбувані школою наукового управління, були розвинуті та застосовані до управління організаціями представниками другого покоління науковців та прибічниками ***кла-***

сичної (адміністративної) школи – А. Файолем, Л. Урвіком, Дж.Д. Лізні, А.С. Рейлцем. Свої зусилля вони сконцентрували на розширенні, деталізації й універсалізації вихідних організаційних принципів, уточненні понять і методів теорії організації, а також можливості їх впровадження в практичну діяльність.



*Відомий французький теоретик менеджменту, гірський інженер за фахом – **Анрі Файоль** – народився в 1841 році в передмісті Стамбула, де його батько – також інженер – керував будівництвом моста. У 1960 році він закінчив Гірську школу Сент-Єтьєна, після чого в 19-річному віці влаштувався на роботу в гірничодобувну компанію Compagnie de Commentry-Fourchambeau-Decazeville, в якій з 1888 року по 1918 рік обіймав посаду директора. Прийнявши компанію на межі банкрутства, за 30 років свого головування перетворив її на одного з головних постачальників заліза та сталі у Франції. У 1916 році Анрі підсумував свій керівний досвід в праці «Загальне та промислове керівництво», яка вийшла друком через кілька років після публікації теорії наукового управління Ф.У. Тейлора. Пішовши у відставку, А. Файоль керував Центром адміністративних досліджень.*

Багаж власного досвіду А. Файоль втілив у 14 принципах управління, які в згрупованому вигляді наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Групування принципів управління А. Файоля

Назва принципу	Зміст принципу
Структурні принципи	
Розподіл праці	Спеціалізація робіт потрібна для підвищення ефективності використання робочої сили
Влада і відповідальність	Кожному працівникові мають бути передані повноваження та можливість нести відповідальність за доручену роботу

Закінчення табл. 2.1

Назва принципу	Зміст принципу
Єдність цілі та керівництва	Всі дії, які мають однакову мету, повинні здійснюватися за єдиним планом
Співвідношення централізації та децентралізації	Пошук розумного балансу між збільшенням або зменшенням обсягу влади керівника
Ланцюг	Нерозривний ланцюг команд, за яким обмінюються інформацією між рівнями ієрархії
Принципи процесу	
Справедливість	При здійсненні діяльності необхідне «поєднання доброзичливості і правосуддя» у поводженні зі співробітниками
Дисципліна	Працівники повинні виконувати умови угоди між ними та керівництвом
Винагорода персоналу	Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю
Підпорядкування головному інтересу	Інтереси організації завжди превалюють над інтересами особистості
Єдність розпорядництва	Працівник отримує розпорядження та звітує лише перед одним безпосереднім керівником
Принципи кінцевого результату	
Порядок	Визначене місце для кожного працівника та кожен працівник на своєму робочому місці
Стабільність	Установка працівників на довгострокову роботу в організації
Ініціатива	Заохочення працюючих до генерування ділових ідей в межах виконуваних ними повноважень
Корпоративний дух	Гармонізація інтересів персоналу та організації забезпечує єдність їхніх зусиль, адже в єдності полягає сила

Джерело: складено авторами.

Структурні принципи спрямовані на створення системи взаємопов'язаних прав, обов'язків та відповідальності.

Принципи процесу зорієнтовані на діях керівників щодо вибору вектору діяльності та регулювання взаємовідносин.

Принципи кінцевого результату мають на меті створення такого організаційного середовища, яке забезпечить відповідну реалізацію визначених цілей функціонування організації.

А. Файоль встановив, що будь-яке управління передбачає виконання таких функцій: *прогнозування і планування, організування, розпорядництво, координування і контроль*.



Спадщина А. Файоля була збережена і поширена завдяки його учневі Ліндалу Урвіку. Також Л. Урвік розвинув і поглибив основні положення свого вчителя. Він, як і вчитель, визначив основні елементи адміністративної діяльності: планування, організація, керівництво, укомплектування штату, координація, звітність і складання бюджету.

Отже, основою класичної теорії стало уявлення, що організація – це лише результат дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею, а процес праці становить серцевину організації. Також організація виступала інструментом для вирішення завдань, а людина розглядалася як механізм або «гвинтик» в раціонально сконструйованій організаційній машині.

Особливий внесок у формування раціоналістичного напряму зробив також М. Вебер, який розвиваючи класичну теорію, запропонував та обґрунтував ***бюрократичну теорію організації***.



Макс Вебер *(справжнє ім'я – Максиміліан Карл Еміль Вебер) був німецьким соціологом, філософом, економістом і правознавцем, одним із засновників соціології як науки. Йому пощастило народитися в 1864 році в родині, яка належала до вищого прошарку німецького суспільства, що позначилося на розвитку його особистості, адже Максу ще в юному віці були доступні для вивчення всі передові досягнення наукової думки тієї епохи. Заняття з вчителями не справляли на*

хлопчика особливого враження, та поки викладачі висловлювали обурення його поведінкою, Максиміліан потай читав наукові праці відомих філософів. У 1882 році після закінчення гімназії вступив до юридичного факультету престижного в країні Гейдельберзького університету. А вже у 1889 році захистив дисертацію та почав займатися викладацькою діяльністю. У спадщину людству він залишив велику кількість наукових праць, найвідомішою з яких стала «Протестантська етика і дух капіталізму» (1905 р.).

Переймаючись проблемою пошуку моделі ідеального типу сучасної організації, яка працюватиме як машина, М. Вебер розробив концепцію «***раціональної бюрократії***» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Система принципів М. Вебера

Джерело: складено авторами.



Цікаво, що поняття «бюрократія» М. Вебер розумів як професіоналізм у сфері управління, заснований на володінні не лише необхідними навичками, але й особливими раціональними знаннями. Бюрократична організація – це ідеальний тип організації та особливим чином упорядкована соціальна система, яка є технічно вищою порівняно з іншими формами організацій, а спеціальні знання виступають головним джерелом бюрократичної влади.

На думку М. Вебера, чим більше організація наближається до ідеального типу бюрократії, тим ефективніше вона виконуватиме цілі і завдання, заради яких була створена. Так, згідно з ідеями М. Вебера, усі великомасштабні організації за своєю природою тяжіють до бюрократизації.

Загалом квінтесенція бюрократичної теорії М. Вебера зводилася до таких правил:

– наявність системи узагальнених правил і загальних стандартів, що забезпечують координацію виконання завдань;

– чітка спеціалізація праці, що сприяє появі висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді;

– ієрархічна структура влади, згідно з якою кожен нижчий рівень підпорядковується і контролюється вищим;

– відсутність непорозумінь в міжособистісних стосунках;

– ставка на стратегію довгострокового найму працівників;

– прийняття на роботу відповідно до кваліфікаційних технічних вимог, а також захист співробітників від безпідставних звільнень;

– кар’єрне просування всередині організації лише на основі компетентності і глибоких знань, що набуваються з вислугою років.

Таким чином, переваги раціональної бюрократії полягають у створенні раціональних структур з широкими можливостями їх універсального застосування, а недоліки – у формуванні тенденції нівеліювання людей та ігноруванні уваги до соціальних аспектів організації.

Менш успішні менеджери
сконцентровані на роботі,
в той час як найбільш успішні
сконцентровані на співробітниках
Р. Лайкерт
(«A new type of management», 1962)

2.3. Теорії організаційної поведінки

Поступово на рубежі 20–30-х років XX ст. класичній та бюрократичній теоріям організації починає протистояти новий теоретичний напрям – ***організаційної поведінки***. Це був свого роду «гуманістичний виклик» та реакція на нездатність попередніх теорій усвідомити людські стосунки як важливий фактор підвищення ефективності функціонування організації. Виникненню теорій організаційної поведінки багато в чому сприяли також досягнення промислової психології і соціології.

Основні положення ***організаційної поведінки*** вивчають шкіли та концепції:

- *школа людських відносин;*
- *школа поведінських наук;*
- *концепція «Система-4»;*
- *теорія адміністративної поведінки;*
- *теорія Гласієр.*

Представники ***школи людських відносин*** (Е. Мейо, М.П. Фоллет, А. Маслоу) досліджували проблеми індивідуальної психології працівників організації. Їх зусилля були сфокусовані на сфері поведінки індивідуума в організації та на його мотивації.



*Американський психолог і соціолог, один з основоположників індустріальної соціології – **Джордж Елтон Мейо** – народився в Австралії в 1880 році. В університеті він вивчав етику, філософію*

і логіку. Переїхавши до Шотландії, займався дослідженнями у галузі психопатології та медицини (на формування його поглядів вплинули твори З. Фрейда й Е. Дюркгейма). Потім Е. Мейо переїхав до США, де вступив до школи фінансів та комерції при Пенсільванському університеті. З 1926 року науковець працював професором індустріальної соціології у Школі бізнесу Гарвардського університету. Також Е. Мейо заснував рух «за розвиток людських відносин».

Е. Мейо став широко відомим завдяки проведенню багаторічних Хоторнських досліджень на заводі компанії «Вестерн електрик», що знаходилася поблизу м. Чикаго. Їх початковим задумом було визначення залежності між фізичними умовами роботи і продуктивністю праці. Цей експеримент мав би стати логічним розвитком теорії «наукового управління», яка домінувала в той період. Але як це часто трапляється з великими відкриттями, результати вийшли досить неочікуваними. Дослідження на Хоторнському заводі почалися з низки експериментів щодо поліпшення освітленості робочих місць з метою пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Результати дослідів не виявили такої залежності, проте вдалося з'ясувати, що продуктивність праці пов'язана з потребою працівників в особливій увазі до себе як до учасників експерименту. Згодом це явище отримало назву ***хоторнського ефекту***.



Хоторнський ефект *означає схильність людей до поведінки, яка відхиляється від норми, якщо вони розуміють, що є об'єктом експерименту. До речі, саме хоторнський ефект спонукав Е. Мейо до поглиблення досліджень у рамках* ***школи людських відносин.***

На наступних етапах експерименту було виявлено, що виокремлена зі всього колективу організована група може

працювати з підвищеною продуктивністю, якщо всередині неї виникли тісні взаємовідносини, дещо більші за прийняті в організації. Таке резюме зі всією очевидністю доводило існування і вплив феномену неформальної групи всередині формальної організації та заклало базис для подальшого вивчення цього явища в організації.

На основі проведених досліджень Е. Мейо зробив висновки, які дещо суперечили пануючій тоді концепції «раціонального працівника», а саме:

– чіткий розділ завдань, нормування праці і матеріальні стимули не завжди сприяють підвищенню продуктивності;

– працівники більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукань і контролю з боку керівництва;

– менеджери повинні бути добре професійно підготовленими: розуміти потреби окремих людей і груп, вміти вислуховувати їх проблеми, давати поради, переконувати підлеглих в необхідності змін і т. д.;

– керівники мають застосовувати методи позитивної мотивації, які враховують індивідуальні потреби, цілі і мотиви працівників, а також поводитися з підлеглими як з індивідуумами, особисті і сімейні проблеми яких можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці;

– менеджери повинні враховувати наявність неформальних груп в організації, адже ті можуть здійснювати вплив на робочий процес як в позитивному сенсі, так і в негативному.

Фактично найбільше відкриття Е. Мейо полягало в тому, що соціальні і психологічні фактори впливають на продуктивність праці сильніше за фізичні.

Прихильницею ***школи людських відносин*** була Мері Паркер Фоллетт, праці якої різко контрастували з теорією «наукового управління» Ф.У. Тейлора та заклали основу для прогресивних змін і гуманізації роботи в організації. Будучи науковцем і соціальним працівником, вона завжди виступала

захисником людських відносин, акцентувала увагу на розумній взаємодії між керівниками і працівниками, а також аргументувала вплив на зростання продуктивності праці не матеріальних, а соціально-психологічних факторів.

Поведінкова школа, ідеї якої поділяли Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг та інші, розвивала біхевіористичну концепцію – напрям психології, який засвідчує залежність поведінки людини від зовнішніх стимулів. Основним гаслом цієї школи було таке: збільшення ефективності виробництва – через розкриття індивідуальних здібностей кожної людини за допомогою стимулів, авторитету, комунікацій тощо.

Найбільш популярним у ***школі поведінкових наук*** є вчення Д. Мак-Грегора.



*Американський соціальний психолог – **Дуглас Мак-Грегор** – народився в 1906 році в Детройті. У 1935 році здобув ступінь доктора філософії в Гарвардському університеті, де згодом працював викладачем. У 1937 році перейшов до Массачусетського технологічного інституту, де став одним з організаторів відділення відносин між працівниками. У 1954 році Д. Мак-Грегор став першим професором-стипендіатом Слоуна, а його наукові ідеї були вперше опубліковані в основній праці «Людська сторона підприємства» в 1960 році.*

Спостерігаючи за взаєминами між керівниками і персоналом, Д. Мак-Грегор дійшов висновку, що керівник будує свою поведінку стосовно підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників та їх здібностей. Проведені дослідження дали змогу науковцю в 60-х рр. XX ст. охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожну з яких може зайняти керівник стосовно своїх підлеглих. Згідно з ***«Теорією X-Y» Д. Мак-Грегора***, існує два уявлення про поведінку підлеглих з точки зору її оцінки керівником (рис. 2.4).

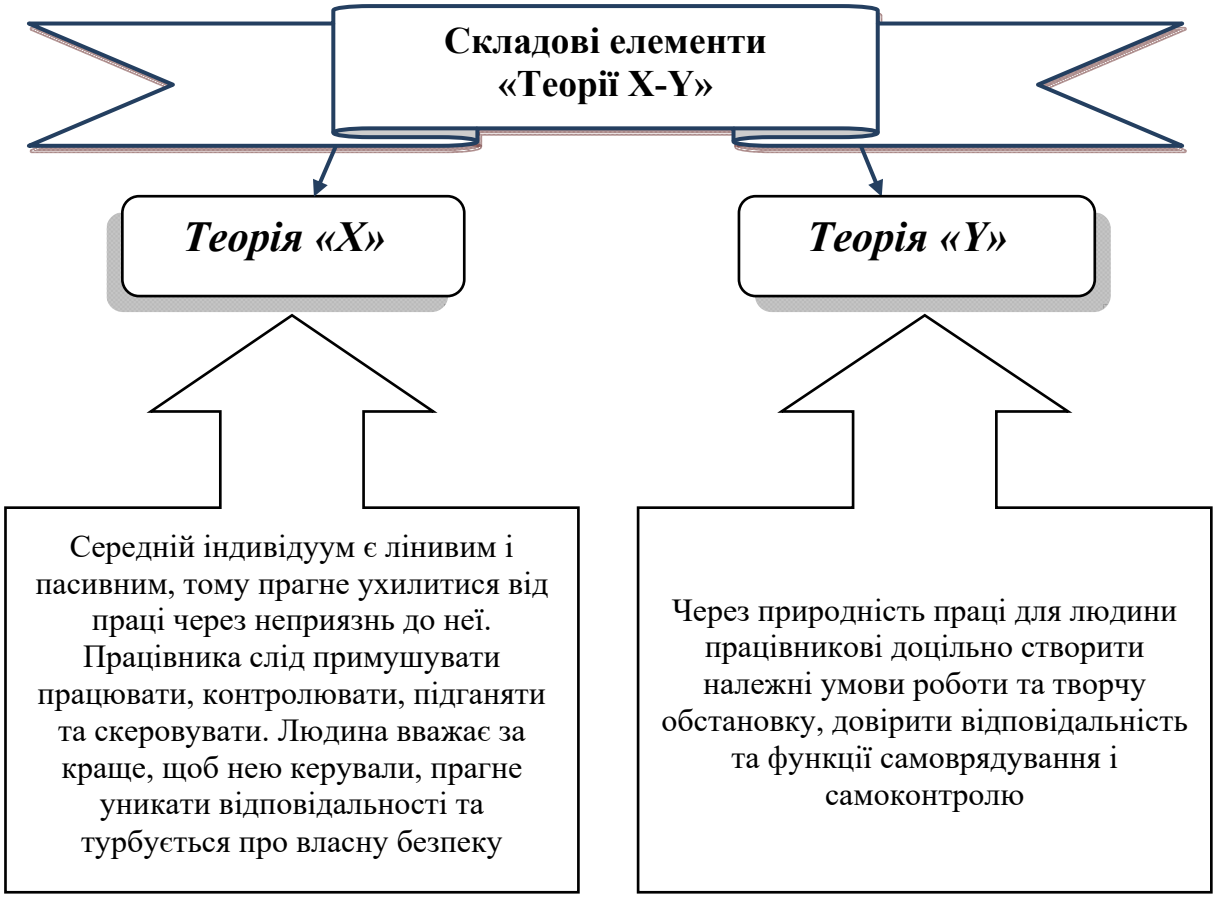


Рис. 2.4. «Теорія X-Y» Д. Мак-Грегора

Джерело: складено авторами.

Фактично теорія трудової мотивації Д. Мак-Грегора синтезувала демократичні постулати Е. Мейо й авторитарні методи управління, які більшою мірою відповідали прагматичній концепції Ф.У. Тейлора. Також «Теорія X-Y» стала однією з перших спроб наукового обґрунтування основних стилів управління.



Д. Мак-Грегор до самої смерті в 1964 р. працював над ***теорією Z****, в якій намагався поєднати запити та прагнення організації й окремої людини. Це незавершене починання продовжив Уільям Оучі, взявши за назву своєї книги. У теорії організації*

Z, запропонованій У. Оучі, базовими положеннями є довічна зайнятість працівників, турбота про них, компромісні управлінські рішення, повільне кар'єрне просування та відданість організації.

Наступними за хронологією дослідженнями відповідно до теорії організаційної поведінки були науково-прикладні пошуки «секрету» ефективності організації Р. Лайкерта.



*Американський соціальний психолог – **Ренсіс Лайкерт** – народився в 1903 році в Чайене (США). У 1949 році заснував Інститут соціальних досліджень при Мічиганському університеті. До своєї відставки в 1969 році Р. Лайкерт працював керівником основних установ, які проводять дослідження поведінки людини в організації. Після відставки він сформував Асоціацію Ренсіса Лайкерта – консультаційну фірму, яка впроваджувала його ідеї про управління в практику.*

У результаті досліджень, проведених Р. Лайкертом, було з'ясовано, що ефективні організації значно відрізняються від неефективних за рядом структурних показників. Згідно з ідеями науковця, ефективною може бути та організація, яка спонукає керівника зосередити увагу на створенні ефективної робочої групи з високопродуктивними цілями. Розроблена Р. Лайкертом **«Система-4»** передбачає, що організація базується на людській мотивації, яка повинна проявлятися через:

– процес формулювання цілей,
– систему контролю,
– процес прийняття рішень,
– децентралізацію.

Р. Лайкерт стверджував, що організації, побудовані на основі положень класичної теорії, є неефективними, адже схильні до консерватизму і не враховують стрімких змін зовнішнього середовища (посилення конкуренції, появу нових досягнень науково-технічного прогресу, ускладнення вимог споживачів тощо). На противагу їм, організації «системи-4» (системи четвертого типу), які застосовують такі форми мотивації, як колективне прийняття рішень, здійснення працівниками самоконтролю, процес групової постановки цілей, децентралізація, мають всі шанси стати більш продуктивними і прибутковими, ніж класичні організації.

Значний внесок у розвиток теорії організації вніс Г. Саймон. Він, разом з Дж. Марчем, розробив концепцію раціональної поведінки в організаційних групах – так звану **Теорію адміністративної поведінки**.



*Американський соціолог, економіст і педагог – **Герберт Саймон** – народився в 1916 році в м. Мілуокі (США) в сім'ї винахідника-емігранта з Німеччини. Після здобуття в 1943 році докторського ступеня Г. Саймон залишився в Чиказькому університеті, де в 1946 році був призначений завідувачем кафедри політичних наук. З 1965 року він працював професором кафедри обчислювальних наук і психології у Вищій школі промислової адміністрації при Університеті Карнегі-Меллон. Результати його досліджень були опубліковані у працях «Адміністративна поведінка» (1947 р.,), «Моделі людини» (1957 р.), «Організація» (1958 р.) (останні дві написані спільно з Джеймсом Марчем). Г. Саймон був заслуженим членом Американської економічної асоціації, почесним доктором 24 університетів, лауреатом Нобелівської премії 1978 року.*

Г. Саймон і Дж. Марч обґрунтовували гіпотезу, що люди привносять в організацію обмежену раціональність, тобто ведуть себе відповідно до власних уявлень раціонального

і нераціонального. Також люди здійснюють вибір на основі зіставлення індивідуальних витрат і вигод. Так, людина працюватиме в організації лише за умови, що користь, яку вона отримує від роботи, перевищуватиме користь, яку вона може отримати поза організацією. Для стимулювання участі персоналу в організаційній діяльності, керівництво має пропонувати йому найбільш привабливі мотиви: гроші, статус, престиж та ін.

Маючи критичне ставлення до теоретичних узагальнень Ф.У. Тейлора і принципів управління А. Файоля, Г. Саймон розглядав концепцію адміністративного працівника, який має на меті власні інтереси та усвідомлює лише кілька з усіх можливих варіантів дій. Також поведінку «ділової людини» науковець трактував як таку, яка мотивована особистими інтересами. Для максимізації користі чи прибутку при прийнятті рішень керівникові просто не вистачає чітко встановлених цілей та обчислювальних можливостей, вважав професор, і проблема полягає не стільки в недостатності інформації, скільки в неможливості опрацювати її великі обсяги. Отже, Г. Саймон першим ввів психологічні фактори в теорію прийняття рішень і довів, що в організації рішення приймаються колективним способом, а здібності кожного працівника є індивідуальними.

Наступним логічним продовженням теорій організаційної поведінки стала **Універсальна теорія формування організацій (**так звана **Теорія Гласієр).**



Теорія Гласієр *– універсальна теорія формування організацій, яка увійшла в наукову літературу під назвою місця свого сторення – лондонської металургійної компанії «Glacier Metal Compapy». Впродовж 17 років (з 1948 р. по 1965 р.) в компанії проводилося дослідження поведінки працівників організації великої промисловості групою фахівців Тавістокского інституту людських відносин спільно з керівництвом компанії. Дослідницька програма, її принципові результати*

і висновки відображені, головним чином, у працях одного з дослідників – психолога і психоаналітика Елліотта Джеквеса і генерального директора «Glacier Metal Company» Уілфреда Брауна.

Теорія Гласіер передбачає співіснування в організації 4-х підсистем (рис. 2.5). Кожна з цих підсистем виконує унікальний набір функцій, що не виключає постійної взаємодії між ними.

Виконавча підсистема реалізує функції щодо практичного дотримання встановлених в організації вимог і умов. У межах цієї підсистеми реалізуються такі процеси, як ієрархічний розподіл функцій (з урахуванням навантаження часу для виконання кожної з них), передача повноважень і відповідальності, що створює підстави для формування структури організації.

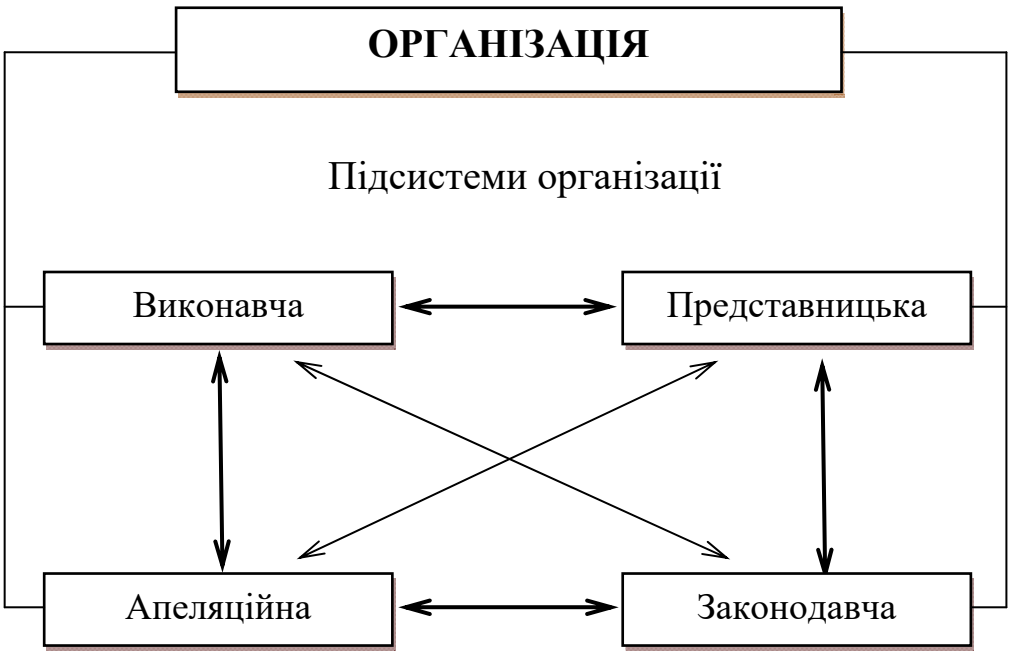


Рис. 2.5. Головні підсистеми організації (за теорією Гласієр)

Джерело: складено авторами.

Апеляційна підсистема виконує функції стосовно оскарження будь-якого рішення керівника на більш високому рівні

управління (аж до рівня першої керівної особи), виходячи з політики організації, «встановленого порядку» і прецеденту.

Представницька підсистема формується шляхом обрання представників, які входять до робочої ради. Функціонуючи на основі законів, прийнятих на рівні законодавчої підсистеми, представники доводять до відома керівників скарги членів колективу організації. Причому ці скарги можуть стосуватися будь-якого аспекту діяльності або управління.

Функцією законодавчої підсистеми є розробка організаційної політики за участі обраних представників робочої ради. Представники на зустрічах з керівниками виробляють норми, стандарти і встановлюють напрями подальшої діяльності (правила і режим роботи, вимоги до кваліфікації персоналу, розподіл робіт у часі тощо).

Розробники теорії Гласієр вважали, що керівники організації повинні рівною мірою забезпечувати функціонування як виконавчої, так і представницької підсистем.

Таким чином, прибічники теорій організаційної поведінки робили ставку на врахування положень поведінських наук як фактор, що сприятиме підвищенню ефективності як окремого працівника, так і організації в цілому. Але вони дещо перебільшували вплив психологічного чинника, не враховували його зв'язку з іншими факторами (соціально-культурними, технологічними, ситуативними, структурними тощо), а також трактували організацію як закриту систему.

2.4. Теорія організаційного потенціалу та теорія інститутів

На початку 1970-х років американський науковець І. Ансофф висунув ряд нових ідей щодо розвитку організацій у цілому та організаційних структур зокрема. Широкого поширення набуває динамічний підхід, основна увага в якому зосереджувалася на аналізі зв'язків організації з середовищем, в якому вона функціонує.



Ігор Ансофф *(1918-2002 рр.) – американський математик та економіст російського походження. Разом з батьками в 17-річному віці емігрував до США. Навчався в Інституті технології Стівенса і Браунівському університеті. Викладав у Каліфорнійському університеті Лос-Анджелеса, Морській академії і Міжнародному університеті США. Під час Другої світової війни перебував у резерві Військово-морського флоту США. Вважається основоположником концепції стратегічного управління. Опублікував ряд фундаментальних і широко відомих праць у цій сфері: «Стратегічне управління» (1979 р.) і «Нова корпоративна стратегія» (1988 р.).*

І. Ансофф розглядав організацію як певну систему, що здійснює взаємозв'язки із зовнішнім середовищем (ринками збуту, конкурентами, постачальниками ресурсів, урядом та ін.). Виходячи з цього, ним було виділено два історично сформованих підходи до формування організаційних структур (рис. 2.6).

Підходи до формування організаційних структур

СТРУКТУРНИЙ (СТАТИЧНИЙ) ПІДХІД (*характерний для періоду до Другої світової війни*) Основний наголос робиться на внутрішній будові організації та поділі в ній функцій, не враховуючи динаміки зміни організаційних структур під впливом зовнішніх факторів	**ДИНАМІЧНИЙ ПІДХІД** (*отримав поширення в післявоєнний період*) Основна увага зосереджується на аналізі зв'язків та взаємодії організації із зовнішнім середовищем

Рис. 2.6. Підходи І. Ансоффа до формування організаційних структур

Джерело: складено авторами.

Разом з тим, І. Ансофф чисельний набір внутрішніх елементів організації називав ***організаційним потенціалом*** (персонал, інформація, процеси, структура, цінності, культура тощо), причому зміна одного з таких внутрішніх елементів не обов'язково позначається на зміні організації. Зміна факторів зовнішнього середовища обумовлює перегляд організаційної стратегії з метою адаптації до цих змін. Зміну організаційного потенціалу відповідно до обраної стратегії, як вважав науковець, найдоцільніше починати з персоналу і керівників організації, потім змінювати систему цінностей, що пропагується в організації, перебудовувати процеси, процедури, інформаційні потоки та решту внутрішніх елементів.

Фактично концепція І. Ансоффа стала однією зі складових фундаментальної дослідницької бази та серії наукових розробок щодо вивчення організації як відкритої системи, яка не просто складається з певної множини внутрішніх чинників, але й формує тісні взаємозв'язки зі своїм зовнішнім оточенням.

Досить новаторськи підійшов до побудови своєї теорії організації Д. Норт. Його вчення поєднало теорію щодо ролі і принципів функціонування організацій з механізмами інституційних і суспільних змін.



*Американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки 1993 року – **Дуглас Сесіл Норт** – народився в 1920 році в Кембриджі (США). У 1942 році здобув ступінь бакалавра в Каліфорнійському університеті в Берклі, де у 1952 році здобув ступінь доктора. Викладав в університеті штату Вашингтон (Сіетл) і в Вашингтонському університеті (Сент-Луїс). Лауреат премії Джона Коммонса (1991 р.) та премії Адама Сміта за двома версіями (1994 р. і 1996 р.). Є почесним президентом Європейської асоціації еволюційної політичної економії. Відомий своїми працями у сфері інституційної економіки та економічної історії. Вивчав важливість різних інститутів в історичному аспекті.*

У кінці 1980-х р. – на початку 1990-х р. американський вчений опублікував серію робіт щодо тлумачення організації, головною з яких стала книга «Інститути, інституційні зміни та функціонування економіки» (1997 р.). Відповідно до сформульованої Д. Нортом ***теорії інститутів та інституційних змін,*** ринок є складним і неоднозначним явищем та становить структуру, що охоплює різні інститути, які всі разом утворюють спонукальну структуру суспільства та економіки.

Інститути (*за Д. Нортом*) – це розроблені і розвинуті людьми формальні (закони, конституції) та неформальні (договори, угоди і кодекси поведінки) обмеження, а також фактори примусу, що структурують їх взаємодію

Інституційний розвиток економіки відбувається під впливом взаємодії між інститутами й організаціями, які є основними «гравцями» на ринку та функціонують за визначеними інститутами «правилами гри». Загальне функціонування економіки значною мірою визначається державним устроєм, що формує економічні закони і забезпечує ефективні права власності, впливаючи на політику розвитку.

Великі інституційні перетворення відбуваються повільно, оскільки інститути є результатом історичних змін, які формують індивідуальну поведінку людей. Якщо закони можуть бути змінені протягом короткого часу, то неформальні норми, які створюють легітимну основу для дії законів, змінюються поступово. Причому одні інститути сприяють економічному зростанню організацій, інші – заважають. Інституційні зміни можуть створювати умови як для підйому, так і для зниження економічної активності на ринку.

Також інститути формують базові структури, за допомогою яких люди протягом усієї історії людства домагаються порядку і таким чином знижують ступінь своєї невпевненості в майбутньому.

«При заданому наборі ресурсів
чим сильніше конкуренція,
тим більша потреба в продуманій,
тісній інтеграції ресурсів і дій»

Р. Румельт
(«Хороша стратегія, погана стратегія», 2011)

«Гине тільки кволе і слабке.
Здорове і сильне завжди виходить
переможцем у боротьбі за
існування»

Ч.Р. Дарвін
(«On the Origin of Species», 1859)

2.5. Ресурсна та еволюційна теорії організації

Ресурсна теорія організації була висунута ще в 70 рр. XX ст. Б. Вернерфельтом з метою пояснення походження організації. Потім ресурсна теорія засвідчила свою ефективність для аналізу організації з метою її успішного розвитку. Доопрацюванням ресурсної теорії займалася ціла плеяда науковців – Д. Аакер, П. Шумахер, С. Монтгомері, А. Дірікс, Р. Грант, Дж. Хамелл, проте найбільший внесок в її обґрунтування було зроблено Р. Румельтом.



*Американський вчений, фахівець з корпоративної стратегії – **Річард П. Румельт** – народився в 1942 році у Вашингтоні. Р. Румельт здобув інженерну освіту в 1965 році в Берклі, у 1972 році*

захистив ступінь доктора ділового адміністрування. З 1976 року працює викладачем Вищої школи управління імені Джона Андерсона при Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі. Є автором бестселера «Хороша стратегія, погана стратегія» (2011 р.). Румельт входить до списку 50-ти найвпливовіших гуру менеджменту, складеного журналом Harvard Business Review.

> ***Організація*** (*за ресурсною теорією*) – більше, ніж адміністративна одиниця, вона є сукупністю виробничих ресурсів, розподілених між різними користувачами за допомогою адміністративних та економічних рішень

Згідно з ресурсною теорією, організації володіють ресурсами, які можуть за своїм змістом бути матеріальними (відчутними) і нематеріальними (невідчутними), внутрішніми (які використовуються всередині організації) і зовнішніми (придбаними на ринку).

У цілому ресурси нерівномірно розподілені між організаціями, що власне і слугує причиною або конкурентної переваги, або вразливості організації. Причому основним фактором отримання конкурентних переваг організацією є наявність у неї стратегічних ресурсів. Як вважав Р. Румельт, стратегічні ресурси – це активи, які створені або відкриті організацією, перебувають у відносно довгостроковій її власності та нарощуються нею протягом тривалого часу. Важливою особливістю таких активів є те, що конкуренти не можуть їх скопіювати, не зазнавши при цьому великих збитків.

Також згідно з цією теорією було обґрунтовано, що саме ресурси мають стати надійним мультиплікатором грошових потоків, доходів та прибутку в організації, а відтак, і її перспективної успішності.

Слід визнати, що однією з сильних сторін ***ресурсної теорії організації*** є можливість пояснити в доступних термінах причини успіху організацій, побачити можливість застосу-

вання компетентнісного підходу в її практичній діяльності і розробки конкурентних стратегій її подальшого розвитку.



Витоки ***еволюційної теорії організації*** *сягають своїм корінням початку XIX ст., коли французький вчений-натураліст Жан Батіст Ламарк аргументував зміни рослин і тварин під впливом оточуючого середовища, а видатний англійський вчений-натураліст і мандрівник Чарльз Дарвін розробив концепцію, висвітлену в праці «Походження видів шляхом природного відбору» (1859 р.), де обґрунтував вплив середовища на організми, процеси природного відбору, адаптації та еволюції живого світу, тим самим заклавши фундамент біологічної еволюційної теорії.*

Розвиваючи біологічну еволюційну теорію, М. Хеннан, Дж. Фрімен, Х. Олдріч, Г. Керролл, Р. Нельсон, С. Уінтер та інші у 70-80 рр. XX ст. адаптували її до специфіки діяльності організації та запропонували концепцію ***еволюційної теорії організації (****аналог назви –* ***теорія популяційної екології).*** Найголовніші постулати даної теорії ґрунтовно викладено в новаторській статті М. Хеннана та Дж. Фрімена під назвою «Популяційна екологія організацій», яка опублікована в 1977 р. у *Journal of Sociology*.



Професор менеджменту, професор соціології – ***Майкл Хеннан*** *– народився в 1943 році. У 1968 році здобув ступінь магістра соціології в Коледжі Холі Кросс, у 1970 році став доктором соціології в Університеті Північної Кароліни в Чепл Хілл. Працює професором кафедри досліджень людських ресурсів та організаційної поведінки Вищої школи бізнесу Стенфордського університету.*



*Професор підприємництва – **Джон Фрімен** – народився в 1945 році. У 1992 році отримав премію Макса Вебера Американської соціологічної асоціації за книгу «Організаційна екологія», написану спільно з Майклом Хеннаном. Працював професором кафедри підприємництва та інновацій, а потім – директором Центру підприємництва та інновацій ім. Лестера при Каліфорнійському університеті (Берклі).*

Еволюційна теорія організації – це вчення, яке пояснює процеси взаємодії, що відбуваються серед популяцій організацій з метою отримання відповіді на фундаментально важливе питання – чим обумовлено таке розмаїття типів організацій.

Відповідно до еволюційної теорії, зміни серед організацій можуть відбуватися двома способами: або через ламарківську адаптацію, або шляхом дарвінівського відбору. Більш традиційними є погляди послідовників Ж.Б. Ламарка, які стверджують, що зміни в організаційному середовищі є наслідком адаптаційних процесів на рівні організацій, тобто організації безперервно пристосовують свої стратегії і структури до вимог зовнішнього середовища. Дарвінівський відбір передбачає, що зміни відбуваються внаслідок заміщення організацій, які не відповідають вимогам навколишнього середовища і тому підлягають заміні новими організаційними формами. Іншими словами, відбувається відновлення порушеної рівноваги шляхом витіснення з ринку «вибракуваних» організацій. Тобто цей підхід порушує проблему відбору організаційних форм внаслідок ринкової конкуренції, що має аналогію з природним відбором серед видів у тваринному або рослинному світі.

Аналогія біологічної еволюційної теорії з теорією організації має місце також в актуалізації трьох еволюційних процесів – змін, природного відбору та збереження корисних якостей.

З одного боку, організації мають загальну форму або структуру – «фенотип», а з іншого – власний «генотип» для еволюції. Основними принципами організаційної еволюції є прагнення до збереження ідентичності, або індивідуального «генотипу», та адаптація до зовнішнього середовища.

Таким чином, незважаючи на критику еволюційної теорії через її однобокість і недостатність теоретичної аргументації, а також базування лише на емпіричному досвіді, є безсумнівним, що вона зробила важливий внесок у розвиток організаційних наук. Також очевидно, що еволюційна теорія навіть на сьогодні залишається актуальною та життєздатною.

«Будь-яка задача може
і повинна розглядатися як
організаційна»

О.О. Богданов
(«Тектологія – загальна організаційна наука», 1922)

2.6. Тектологія О.О. Богданова та теорія ноосфери В.І. Вернадського



Російський вчений-енциклопедист, революційний діяч, лікар, натураліст, філософ-фундатор емпіріомонізму, письменник – ***Олександр Олександрович Богданов*** *(справжнє прізвище – Малиновський) – народився у 1873 році в с. Сокілка Гродненської губернії. У 1895–1899 роках навчався екстерном на медичному факультеті Харківського університету та отримав диплом лікаря. У 1911 році відійшов від активної політичної діяльності і повністю зосередився на науковій діяльності. У 1926 році став організатором і директором першого у світі Інституту переливання крові. Загинув у 1928 році, роблячи на собі ризикований дослід з переливання крові.*

Глибокий та багатогранний дослідник О.О. Богданов у своїй основній роботі «Загальна організаційна наука. Тектологія» (1912 р.), над якою він працював 20 років, заклав наукову платформу абсолютно нової синтетичної науки, яка тривалий час не отримувала визнання та зазнавала різкої критики, – ***тектології***.

> ***Тектологія*** *(від грец. tekton – будівник, творець і logos – вчення)* – загальна теорія організації та дезорганізації, наука про універсальні типи і закономірності структурного перетворення будь-яких систем

Основна ідея ***тектології*** полягає в тотожності організації систем різних рівнів – від мікросвіту до біологічних і соціальних.

Як зазначав О.О. Богданов, будь-яка людська діяльність є *організуючою* або *дезорганізуючою*, причому дезорганізація є окремим випадком організації. У всьому світі відбувається боротьба організаційних форм і в цій боротьбі перемагають більш організовані форми (при цьому неважливо, до якої сфери діяльності вони належать). Це відбувається завдяки тому, що організована система завжди більше суми її складових, а дезорганізована система – завжди менша суми своїх елементів. А якщо ціле точно дорівнює сумі доданків, то утворюється нейтральний комплекс. Практично всі нейтральні комплекси є результатом рівноваги між організуючими і дезорганізуючими процесами. Тому основне завдання тектології полягає в систематизації організаційного досвіду та кращій організації речей, людей та ідей. Між іншим, остання тріада утворює концепцію *«триєдиної організації» О.О. Богданова.*

Також науковець першим представив організацію не як щось стаціонарне, застигле, а як процес постійних перетворень, пов’язаних з безперервною зміною стану рівноваги. Також він наголошував, що тільки активне використання

зовнішнього середовища забезпечує збереження рівноваги цієї системи.

Як вважав О.О. Богданов, «організувати» означає згрупувати людей для реалізації певної мети, скоординувати і регулювати їх дії на основі єдності. Проте найвищі організаторські властивості він приписує природі. Володіючи винятковою силою організаторської думки і разом з тим чіткістю викладу, вчений писав, що «природа – великий перший організатор; і сама людина – лише одне з її організованих творінь. Найпростіша з живих клітин... за складністю і досконалістю організації набагато перевершує все, що вдається організувати людині. Вона є учнем природи, але поки ще дуже слабким».

Разом з тим, О.О. Богданов одним з перших у світі ввів поняття *системності*. Ним була розроблена ідея про структурну стійкість системи та її умови. Також науковцем було введено ряд термінів, які було покладено в основу методології сучасної теорії організації. Зокрема, саме О.О. Богдановим було започатковано базові закони організації: *закон синергії* (організація є ціле, яке більше суми своїх частин) та *закон найменших сил* (міцність всього ланцюга визначається міцністю його найслабшої ланки). Також він ввів ряд нових цікавих термінів, а саме:

– «*кон'югація*» – етап розвитку системи, коли починається співпраця між окремими елементами системи;

– «*інрессія*» – етап переходу системи до нової якості;

– «*дезінгрессія*» – процес деградації системи, її розпаду як цілісного утворення.

Таким чином, незважаючи на велику кількість розбіжностей між світоглядом О.О. Богданова та ідейними вченнями тієї епохи, а також недооцінку і критику його постулатів нині, він лишив нащадкам дійсно величезну, загартовану полемікою з ідейними супротивниками наукову спадщину, випередивши на багато років вперед досягнення кібернетики, теорії систем, синергетики та інших наук. Також науковець став одним з піонерів використання математичних методів при аналізі організації та управлінні нею.

Видатним вченим кінця XIX – початку XX ст. був В.І. Вернадський, знання якого не вміщувалися в рамки виділених наук того часу.



Російський і радянський вчений-натураліст, мислитель і громадський діяч, академік Санкт-Петербурзької академії наук, Російської академії наук, Академії наук СРСР, один із засновників і перший президент Української академії наук – ***Володимир Іванович Вернадський*** *– народився в 1863 році в Санкт-Петербурзі. У 1881–1985 рр. майбутній науковець навчався на природничому відділенні фізико-математичного факультету Санкт-Петербурзького університету, а в 1897 році – захистив докторську дисертацію. У 1918 році читав курс геохімії в Київському університеті. У 1919–1921 рр. працював спочатку професором, а потім – ректором Таврійського університету в Сімферополі. Став лауреатом Сталінської премії першого ступеня у 1943 році. До кола інтересів науковця входило багато наук: геологія, ґрунтознавство, кристалографія, мінералогія, геохімія, радіогеологія, біологія, палеонтологія, біогеохімія, метеоритика, філософія та історія. Крім того, В.І. Вернадський займався організаторською та громадською діяльністю. Помер у 1945 році за 4 місяці до перемоги у Великій вітчизняній війні.*

Основні ідеї В.І. Вернадського про біосферу сформувалися до початку 20-х рр. XX ст. і були опубліковані в 1926 р. у праці «*Біосфера*», що складалася з двох нарисів: «*Біосфера в космосі*» і «*Область життя*». За В.І. Вернадським, *біосфера* – це організована, динамічна і стійко врівноважена система, яка самопідтримується і саморозвивається на підставі біогенної міграції хімічних елементів, виробленої силами життя, а джерелом енергії при цьому є променистa енергія Сонця. Разом з іншими геосферами, біосфера утворює єдину екологічну систему вищого порядку, в якій діє єдина планетарна організованість.

З середини 30-х рр. XX ст. В.І. Вернадський починає застосовувати поняття *«ноосфера»*, що з'явилося внаслідок еволюції біосфери, яка докорінно змінюється під впливом людської діяльності та переходить в новий стан сфери розуму.

Ноосфера *(від грец. noos – розум)* – це частина біосфери, яка опиняється під впливом людини і перетворюється в результаті свідомої людської діяльності

Науковець наголошував, що людство фізично становить собою надзвичайно малу масу речовини планети, але його міць пов'язана не з матерією, а з роботою свідомості, з його розумом і спрямованою цим розумом працею. Ноосферу академік розумів як природне тіло, складовими якого є літосфера, гідросфера, атмосфера та органічний світ, перетворений розумною діяльністю людини.

Виникнення ноосфери, на думку В.І. Вернадського, – об'єктивний і неминучий вияв життя як природного явища. Сутність ноосфери коротко можна сформулювати так: якщо узгодженість процесів, які відбуваються у неживій природі, забезпечується механізмами саморегуляції, то узгодженість характеристик природного середовища і суспільства може бути здійснена розумом і волею. Тобто мова йде вже не про руйнівне втручання в природу, а про науково обґрунтоване збереження на Землі умов для життя і щастя людей. Базовим фактором при цьому має стати не стихія природного розвитку, а інтелект людини.

Вчений розглядав ноосферу як майбутній стан біосфери, оскільки людство ще далеке від нього. У своїй останній праці «*Кілька слів про ноосферу*» (1843–1944 рр.) він визначив деякі загальні умови, необхідні для створення ноосфери, зокрема:

– людське суспільство має стати єдиним в інформаційному й економічному відношенні;

– людство має прийти до цілковитої рівності рас, народів тощо, адже ноосфера – явище загальнопланетарне;

– ноосфера буде утопією, доки на Землі не припинені війни.

За вченням В.І. Вернадського, ноосфера мала стати втіленням не лише наукових знань, а й моральних якостей людства, найкращих рис духовності людини. Вона прогнозувалася як гармонія духовних та фізичних відносин людини і природи, людини і людини. Але дійсність далеко не завжди розумна, вона не часто «вписується» в теоретичні міркування й передбачення. У реальному процесі розвитку ноосфера стала лише однобічним втіленням раціонального знання. Відсутність у ній моральної та інших людських цінностей стала усвідомлюватися значно пізніше, з виникненням глобальних проблем людства.

Як вважав академік, відповідно до закономірностей ноосфери також повинно будуватися соціальне та державне життя, а головними змістовними і конструктивними рушійними силами при цьому мають стати наукова творчість та інновації. Він твердо вірив у неминучість саме такого розвитку біосфери і тому до кінця своїх днів з великим оптимізмом дивився у майбутнє людства.

Таким чином, вчення В.І. Вернадського про ноосферу включає 4 основні положення:

1. Зміни біосфери обумовлені як свідомою, так підсвідомою діяльністю людини.
2. Ноосфера – історично останній стан геологічної оболонки біосфери, що перетворюється діяльністю людини.
3. Ноосфера є сферою розуму і праці.
4. Розвиток ноосфери пов’язаний з розвитком соціально-економічних факторів.

Велике життя академіка В.І. Вернадського до його останнього подиху було наповнене напруженою творчою роботою, допомогою людям, благодійністю, порятунком науки і людей в умовах радянського режиму. І хоч вчення про біосферу і ноосферу мало хто з його сучасників розуміли в повному обсязі, а більшість робіт науковця були видані через багато років після його смерті, дослідження Володимира Івановича помітно випередили свій час, а його ідеї багато в чому стали пророчими.

«Оскільки єдина постійна величина в нашому житті – це її мінливість, жодна організація не зможе, не змінюючись, вижити в майбутньому, яке буде зовсім іншим»

П.Ф. Друкер
(«Ефективний керівник», 2018)

2.7. Сучасна організаційна парадигма

Розвиток сучасних теорій організації обумовлений кардинальною зміною умов функціонування організацій, зокрема, загостренням конкурентної боротьби між ними, орієнтацією на новітні технології і способи господарювання, підвищенням вимогливості споживачів тощо.

Загалом сучасна теорія організації ґрунтується на трьох основоположних підходах (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Головні підходи в сучасному розвитку теорії організації

Джерело: складено авторами.

Сутність ***ситуаційного підходу*** полягає у переконанні, що в організаційній діяльності відсутній єдиний правильний напрям. Організація повинна мати достатню кількість альтернатив цілей, завдань, структур, програм, стратегій дій для здійснення оптимального вибору залежно від умов та

обмежень, які мають місце в конкретний момент часу та за визначених обставин.

Екологічний підхід заснований на положеннях еволюційної теорії та пропагує активізацію процесів природного відбору та оновлення сучасних організацій. Її життєздатність та перспективність визначається вмінням правильно реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища та адекватно до них пристосовуватися. Основним «двигуном» розвитку організацій за таких умов виступає конкуренція за природні і соціальні ресурси.

У рамках екологічного підходу також робиться ставка на забезпечення екологічної відповідальності. У цілому екологічна відповідальність організації зводиться до виробництва нешкідливої продукції, забезпечення режиму економії ресурсів, зменшення викидів у навколишнє середовище, скорочення відходів, мінімізації екологічних ризиків тощо. Тобто будь-яка стратегічно орієнтована організація має піклуватися про дотримання сучасних екологічних стандартів та виконання природоохоронних функцій.

Підхід організаційного навчання базується на визнанні двох видів навчання всередині організації:

– першого порядку – це звичайне для будь-якої організації обов'язкове навчання персоналу, що дає змогу підвищувати здатність організації досягати поставлених цілей,

– другого порядку – це організований і керований процес самонавчання в організації, який зумовлює повне усвідомлення організаційного досвіду (переоцінку цінностей, цілей, переконань організації).

Організації, які обирають навчання другого порядку, є гнучкими й адаптивними, вони зацікавлені у доступному та вільному обміні інформацією й досвідом між усіма членами колективу, орієнтовані на освоєння досвіду інших організацій, а також створюють сприятливий для навчання і розвитку персоналу соціально-психологічний клімат.

Останні десятиліття, які ознаменувалися стрімкими змінами в інформаційно-комунікаційних технологіях, зростаючою складністю і наукоємністю виробництва, його глобалізацією

та поширенням сучасних інформаційних систем, дали новий серйозний поштовх для теоретичних узагальнень і прикладних наукових досліджень організації. Основні напрями сучасної організаційної парадигми наведено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Напрями сучасної організаційної парадигми

Джерело: складено авторами.

Сучасна організаційна парадигма ґрунтується на інтеграції різних сфер людської діяльності та симбіозі теорії організації з теорією систем, кібернетикою, теорією управління та ін.

Концепція внутрішніх (організаційних) ринків – це наділення підрозділів, які мають широку економічну самостійність всередині організації, правом оперативно вносити зміни у виробництво товарів, надання послуг, у всій системі відносин зі споживачами

Зазначена концепція передбачає перенесення принципів і закономірностей ринкового господарства у внутрішню діяльність організацій. Причому революційні зміни мають охопити всі організаційні підрозділи, включаючи апарат управління. У результаті вони перетворюються на певні автономні центри з правом купувати і продавати товари (послуги), при цьому об'єднуючись разом в єдиній організаційній системі. Відтак, з'являються підстави до скорочення багатьох видів витрат, формуванні прямих вигідніших взаємозв'язків на ринку та ін.

Необхідність розширення взаємодії між суб'єктами господарювання та посилення конкуренції в глобальному масштабі наприкінці XX ст. зумовили виникнення нового гнучкого типу структур – ***мережевих організацій***.

Мережева організація (підприємницька мережа, спілка, кластер, віртуальна корпорація) – сукупність організацій або виробництв, діяльність яких координується ринковими механізмами замість командних методів



*На сьогодні **мережеві організації** можуть створюватися і функціонувати у двох сучасних форматах:*

– об'єднання постачальників, виробників та «збутовиків» щодо реалізації продукції на основі довгострокових стабільних зв'язків (Benetton Group SpA, ABB тощо);

– укладання тимчасової контрактної угоди між організаціями з метою (та впродовж часу) реалізації підприємницького проєкту (організація зі створення фільмів, будівельне об'єднання і т.д.)

Теорія альянсів (асоціативних форм організацій) характеризується орієнтацією сучасних організацій на підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів та

утворення з цією метою таких нових корпоративних моделей, як альянси.

Альянс є формою горизонтального об'єднання організацій, сутність якої полягає у створенні пласких організаційних ієрархій навколо основних організаційних процесів (горизонтальні корпорації, стратегічні союзи, конгломерати, консорціуми, холдинги, господарські асоціації тощо)

Отже альянс – це форма розширення кооперації серед конкурентів, постачальників і споживачів організації. Загалом організації об'єднуються, щоб адекватно використати специфічні ринкові можливості, які окремо взятим організаціям не під силу. Альянс збільшує можливості реалізації специфічних цілей організації, якщо вона перебуває в тандемі з іншими організаціями, а також дає змогу поєднати ресурси і зусилля, знизити витрати та ризики господарювання. Можна підсумувати, що в альянсі компетентності кожного партнера забезпечують примноження спільного результату, що в підсумку дає змогу підвищити ефективність всіх задіяних організацій.



Наприклад, у червні 1971 року компанії Peugeot, Renault і Volvo уклали договір про створення ***альянсу*** *на абсолютно рівних умовах з метою розробки і виробництва нових двигунів з системами контролю за викидом відпрацьованих газів для своїх автомобілей. Три сторони рівною мірою брали участь у роботах зі створення нового двигуна. Проект виявився успішним: в 1975 році на ринок вийшла модель Volvo 260, під капотом якої стояв двигун PRV V6.*



У середині 1990-х рр. компанія Nestle вивела на ринок нову марку чаю з льодом Nestea, яка призначалася для продажу на автозаправках, в кіосках, школах. Оскільки компанія не мала

достатнього досвіду в даному секторі бізнесу, було прийнято рішення про співпрацю (в формі ***альянсу****) зі своїм конкурентом на ринку прохолодних напоїв – компанією Coca-Cola – з метою організації ефективного просування нового товару.*

Реінжиніринг **–** фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування (реформація) бізнес-процесів для підвищення показників діяльності сучасних організацій

Вперше поняття ***реінжинірингу*** було згадане у праці М. Хаммера і Дж. Чампі «Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі» (1993 р.).



Майкл Хаммер *– професор Массачусетського технологічного інституту, засновник і директор декількох успішних компаній, людина, включена журналом Time до списку 25 найбільш впливових людей Америки.*

Джеймс Чампі *– голова Ради директорів консалтингової компанії Perot Systems й авторитет з питань організаційних змін, розвитку і стратегії компаній.*

Реінжиніринг передбачає перебудову на сучасній технологічній й інформаційній основі бізнес-процесів організації. Реінжиніринг застосовується, коли необхідно прийняти обґрунтоване рішення про реорганізацію діяльності: реструктуризацію бізнесу, радикальні перетворення, заміну діючих організаційних структур на нові, більш сучасні і т.д.

У науковій літературі часто вживають такі синоніми даного поняття, як реформація, управлінський ренесанс, санація, оздоровлення, що певним чином висвітлюють механізм та методологію реінжинірингу. Слід звернути увагу, що при перебудові бізнес-процесів зусилля керівників мають спрямовуватися не лише на окремий «фронт робіт», а комплексно охоплювати всі внутрішні елементи організації.

Як вважали автори бестселера про реінжиніринг, він діє в протилежному промисловій революції напрямку та заперечує припущення, закладені промисловою парадигмою Адама Сміта щодо необхідності поділу праці, ефекту масштабу, ієрархічного контролю і всіх інших атрибутів економіки, яка знаходиться на ранній стадії розвитку.



У 1987 році фірма Fuji – головний конкурент Kodak – оголосила про створення нового одноразового 35-мм фотоапарату. У Kodak не було подібного продукту навіть на стадії розробки, а при традиційному процесі на його випуск знадобилось би близько 70 тижнів. Ця затримка дала б Fuji величезну фору на новому ринку. Тому Kodak провів **реінжиніринг** процесу розробки продукції шляхом використання технології під назвою CAD/CAM (система автоматизованого проектування/ виробництва). У результаті інженери-технологи змогли починати проєктування обладнання на 10 тижні процесу розробки, а не на 28, як при колишньому бізнес-процесі. Більш того, Kodak скоротив витрати на обладнання і виробництво одноразового фотоапарата аж на 25%.

2.8. Основні моделі теорії організації

Модель організації є відображенням, описом, відтворенням внутрішніх принципів її створення і функціонування, типових властивостей і характеристик. Основними елементами організаційної моделі є система робіт, робочі групи і пов’язані з ними процеси.

Модель організації **–** це модель, яка визначає організаційні цілі, механізми координації діяльності організації, її структуру і процеси, в рамках яких відбувається організаційна діяльність

У табл. 2.2 наведено 5 основних моделей теорії організації, які формувалися впродовж останнього століття.

Таблиця 2.2

Основні моделі теорії організації

Назва характеристики	Назва моделі теорії організації				
	КЛАСИЧНА	*БЮРОКРАТИЧНА*	*НЕОКЛАСИЧНА*	*СИСТЕМНА*	*ІНСТИТУЦІЙНА*
Час виникнення	Початок XX ст.	Початок XX ст.	30 рр. XX ст.	50-60 рр. XX ст.	80 рр. XX ст.
Автори моделі	Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Д. Муні	М. Вебер	Е. Мейо, М.П. Фоллет, А. Маслоу	А. Чандлер, Дж. Лорш, П. Лоуренс	Д. Норт
Організаційні цілі	Отримання економічних результатів	Отримання економічних результатів	Виживання організації, задоволення потреб індивідуумів	Забезпечення внутрішніх та зовнішніх результатів	Забезпечення розвитку організації
Структура і процеси	Чітко регламентовані процеси з виконання спеціалізованих функцій	Чіткий розподіл праці по горизонталі та вертикалі праці, сувора система правил та процедур	Децентралізовані структури, відносини кооперації, виходячи з потреб членів організації	Взаємопов'язані формальні та неформальні характеристики організації	Узгодження соціальної, неформальної структури з формальною
Специфіка організаційної поведінки	Регульована поведінка персоналу	Вплив поведінки людини на організацію є мінімальним	В основі поведінки – не влада, а взаємна довіра	Поєднання раціональної та поведінкової моделей	Об'єднання соціальних груп, які мають свої цілі
Особливості розвитку організації	Свідомий і чітко спланований розвиток	Примусовий і чітко регламентований розвиток	Розвиток як реакція на конфлікт відносин в організації	Розвиток як реакція на зміни зовнішнього середовища	Соціально-відповідальний розвиток
Напрями вдосконалення організації	Оптимізація структури і процесів, професійне навчання працівників	Оптимізація структури і процесів, пристосування персоналу до потреб організації	Налагодження організаційного клімату, вдосконалення систем стимулювання	Розумний синтез раціональних та поведінкових аспектів залежно від вимог середовища	Партисипативне управління із залученням працівників до ухвалення рішень

Джерело: складено авторами.

Як видно з табл. 2.2, розвиток моделей організації починався з раціональних уявлень початку XX ст., потім він переріс у поведінкові спроби дослідження організації, а ближче до нашого часу – було зроблено поєднання в моделях організації цих двох підходів з метою нівелювання недоліків кожного з них та імплементації сучасних досягнень наукової думки та нинішніх прикладних розробок.

Крім основних моделей організації, ще виділяють так звані альтернативні моделі, стисла характеристика яких подана у схематичному вигляді (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Головні альтернативні моделі теорії організації

Джерело: складено авторами.

Слід зазначити, що представлені моделі організації є лише певною «конструкцією», яка імітує або відтворює в загальному вигляді внутрішній устрій організації. У реальності звичайно їх розмаїття не обмежується лише даними моделями, а кожна організація вирізняється на фоні собі подібних індивідуальними властивостями та певною самобутністю, залежно від співвідношення між тими чи іншими організаційними характеристиками. Більш того, у функціонуючих великих організаціях одночасно можна побачити ознаки декількох різних моделей: виробничі підрозділи можуть володіти характеристиками класичної моделі, а, наприклад, рекламний відділ – ознаками неокласичної моделі.



Організація *(за ресурсною теорією)* – сукупність виробничих ресурсів, розподілених між різними користувачами за допомогою адміністративних та економічних рішень**.**

Інститути *(за Д. Нортом)* – розроблені і розвинуті людьми формальні (закони, конституції) та неформальні (договори, угоди і кодекси поведінки) обмеження, а також фактори примусу, що структурують їх взаємодію.

Тектологія *(від грец. tekton – будівник, творець і logos – вчення)* – загальна теорія організації та дезорганізації, наука про універсальні типи і закономірності структурного перетворення будь-яких систем.

Ноосфера *(від грец. noos – розум)* – частина біосфери, яка опиняється під впливом людини і перетворюється в результаті свідомої людської діяльності.

Концепція внутрішніх (організаційних) ринків – це наділення підрозділів, які мають широку економічну самостійність всередині організації, правом оперативно вносити зміни у виробництво товарів, надання послуг, у всій системі відносин зі споживачами.

Мережева організація (підприємницька мережа, спілка, кластер, віртуальна корпорація) – сукупність організацій або виробництв, діяльність яких координується ринковими механізмами замість командних методів.

Альянс – форма горизонтального об'єднання організацій, сутність якої полягає у створенні пласких організаційних ієрархій навколо основних організаційних процесів (горизонтальні корпорації, стратегічні союзи, конгломерати, консорціуми, холдинги, господарські асоціації тощо).

Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування (реформація) бізнес-процесів для підвищення показників діяльності сучасних організацій.

Модель організації – це модель, яка визначає організаційні цілі, механізми координації діяльності організації, її структуру і процеси, в рамках яких відбувається організаційна діяльність.

Творче завдання «ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ та МОДЕЛІ: МАНДРІВКА У ЧАСІ»



Навчальна мета – розуміння основних особливостей організаційних теорій і моделей, а також логіки і підстав еволюції концепцій організації.

Завдання

1. Провести порівняльний аналіз різних теорій та моделей організації за поданими нижче тезами і висловлюваннями видатних науковців та ідентифікувати, до якої організаційної теорії чи моделі вони відносяться:

1) «дух формальної безособовості» – менеджери повинні керувати бізнесом за відсутності симпатій і антипатій щодо окремих працівників,

2) акцент на важливості правил і встановлених порядків у підтримці раціональної поведінки всередині організації,

3) важливість ненав'язливого контролю учасників організації: навчання і розподіл інформації відіграють більш значну роль у виробленні раціональної поведінки, ніж накази чи санкції,

4) великий набір структурних елементів становить собою організаційний потенціал,

5) обґрунтування принципів наукового управління,

6) високий ступінь розподілу праці за суворої регламентації функціональних обов'язків,

7) впровадження реінжинірингу та консалтингу,

8) ефективні політико-економічні системи формують гнучкі інституційні структури, які здатні переживати шоки і зміни та є фактором успішного розвитку,

9) зміна зовнішніх умов призводить до необхідності зміни стратегії організації, далі до зміни її організаційних характеристик і в підсумку до перетворення структури організації,

10) існування формальних та неформальних груп на виробництві, останні з яких є впливовішими за перших,

11) інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на більш ефективне використання всіх видів ресурсів (і в першу чергу науково-технічних, інвестиційних і фінансових), приводять до появи різноманітних форм горизонтального об'єднання організацій,

12) кожен член організації має право оскаржити будь-яке рішення керівника на більш високому рівні управління, аж до рівня головного керуючого,

13) основне завдання вищого керівництва сучасної організації – розв'язання стратегічних проблем в умовах мінливого зовнішнього середовища,

14) головний акцент організації має бути спрямовано на управління ресурсами (інформаційними, фінансовими, трудовими та ін.),

15) основу організаційного потенціалу становить так звана культура організації,

16) головною метою організації є отримання економічних результатів діяльності,

17) підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника,

18) через людську неприязнь до праці та відповідальності людей слід контролювати, примушувати, спрямовувати, піддавати покаранню для того, щоб цілі організації були досягнуті,

19) раціоналізація формальних структур, регламентація, планомірна перепідготовка або заміна кадрів,

20) усі люди мають унікальні цілі, потреби, а відтак, і мотиви діяльності, причому особисті проблеми можуть негативно вплинути на продуктивність праці,

21) численні правила, стандарти та показники оцінки роботи – організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, аби гарантувати певну єдність виконання робіт,

22) якщо закони можуть бути змінені протягом короткого часу, то неформальні норми змінюються поступово. саме такі норми створюють легітимну основу для дії законів, а революційні зміни останніх часто призводять до результатів, що відрізняються від очікуваних,

23) організація підлаштовується під навколишнє середовище, яке саме вибирає, яким організаціям існувати далі,

24) раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання наперед спеціалізованих функцій,

25) через природність праці для людини працівникові слід створити належні умови праці та творчу обстановку, довірити відповідальність та функції самоврядування і самоконтролю,

26) ресурси повинні стати надійним мультиплікатором грошових потоків, доходів та прибутку в організації,

27) визнав необхідність вивчення будь-якого явища з точки зору його організації,

28) організація включає чотири підсистеми: виконавчу, апеляційну, представницьку та законодавчу,

29) аналогія біологічної еволюційної теорії з теорією організації, де актуалізуються три процеси – зміни, природний відбір та збереження корисних якостей,

30) обґрунтовано необхідність системного підходу до вивчення організації,

31) людина є закономірним результатом розвитку всесвіту, яка продукує та реалізує у праці свої думки,

32) ресурси нерівномірно розподілені між організаціями, що є причиною або конкурентної переваги, або вразливості організації,

33) запропонував закон найслабшої ланки та інші закони,

34) ввів поняття «ноосфера» як частина біосфери, яка опиняється під впливом людини і перетворюється нею,

35) основні принципі еволюції організації – прагнення до збереження ідентичності та адаптація до зовнішнього середовища,

36) максимізація зростання продуктивності праці шляхом раціоналізації виробництва.

2. Наведені елементи необхідно розподілити у табл. 1, дописавши в першій колонці назви теорій або моделей організації. До другої колонки потрібно внести прізвища фундаторів відповідних теорій і моделей. У третьому стовпчику слід проставити порядковий номер тієї чи іншої наукової тези з 36 наведених вище висловлювань.

Таблиця 1

Основні теорії та моделі організації

Назва теорії (моделі)	Основоположник	Елементи теорії
Класична теорія організації	… ✍	… ✍
Бюрократична теорія організації	… ✍	… ✍
Теорія адміністративної поведінки	… ✍	… ✍
Теорія Гласієр	… ✍	… ✍
Теорія організаційного потенціалу	… ✍	… ✍
Теорія інститутів та інституційних змін	… ✍	… ✍
Ресурсна теорія	… ✍	… ✍
Сучасні організаційні концепції	… ✍	… ✍
… ✍	… ✍	… ✍
… ✍	… ✍	… ✍
… ✍	… ✍	… ✍
… ✍	… ✍	… ✍



Тестові завдання

2.1. Максимізацію зростання продуктивності праці шляхом раціоналізації виробництва декларує:

1. Класична організаційна теорія.
2. Теорія адміністративної поведінки.
3. Теорія Гласієр.
4. Теорія організаційної поведінки.

2.2. Назвіть автора універсальних принципів управління:

1. Богданов О.
2. Сперанський М.
3. Файоль А.
4. Тейлор Ф.

2.3. За чиєю теорією організація складається з підсистем: виконавчої, апеляційної, законодавчої, представницької?

1. Богданова О.
2. Гласієра.
3. Лайкерта.
4. Файоля А.

2.4. Яка теорія пропонує перенести аналогії з біологічної теорії до теорії організації?

1. Інституціональна.
2. Еволюційна.
3. Посередницька.
4. Теорія організації.

2.5. Концепція адміністративного працівника належить:

1. Бернарду Ч.
2. Саймону Г.
3. Веберу М.
4. Тейлору Ф.

2.6. Фундатором бюрократичної моделі організації є:

1. Тейлор Ф.
2. Вебер М.
3. Мейо Е.
4. Файоль А.

2.7. Засновником адміністративної школи теорії організації є:

1. Файоль А.
2. Тейлор Ф.
3. Вебер М.
4. Мейо Е.

2.8. Хто сформулював 14 принципів організації:

1. Файоль А.
2. Вебер М.
3. Тейлор Ф.
4. Богданов О.

2.9. Згідно з якою теорією влада делегується «знизу-вверх», керівники змінюють людину, щоб вона здійснювала необхідні дії внаслідок власної мотивації?

1. Класичною організаційною теорією.
2. Теорією адміністративної поведінки.
3. Інституціональною теорією.
4. Теорією організаційної поведінки.

2.10. Хто вважав, що організація будується на принципах ієрархії та відповідальності?

1. Файоль А.
2. Тейлор Ф.
3. Вебер М.
4. Ансофф І.

2.11. Яка теорія свідчить, що через людську неприязнь до праці та відповідальності людей слід контролювати, примушувати, спрямовувати, піддавати покаранню для того, щоб цілі організації були досягнуті?

1. Теорія Y Д. Мак-Грегора.
2. Теорія X Д. Мак-Грегора.
3. Теорія людських відносин.
4. Теорія поведінських наук.

2.12. «Формалізація, сувора регламентація і стандартизація діяльності в організації». Це постулат:

1. Класичної теорії.
2. Бюрократичної теорії.
3. Теорії X-Y.
4. Теорії Гласієр.

2.13. Кому належить ідея, що всі люди мають унікальні цілі, потреби, а відтак, і мотиви діяльності, причому особисті проблеми можуть негативно вплинути на продуктивність праці?

1. Мейо Е.
2. Файолю А.
3. Веберу М.
4. Форду Г.

2.14. До якої концепції належить думка, що максимізація зростання продуктивності праці досягається шляхом раціоналізації виробництва?

1. Наукове управління Ф. Тейлора.
2. Теорія раціональної бюрократії М. Вебера.

3. Теорія адміністративного працівника.
4. Теорія Гласієр.

2.15. Хто проголошував формальну безособовість та виключення особистих мотивів і емоцій на роботі?

1. Файоль А.
2. Тейлор Ф.
3. Вебер М.
4. Ансофф І.

2.16. Відбір, службове просування та звільнення працівників мають бути результатом його заслуг, стажу та професіоналізму. Це принцип:

1. Наукового управління Ф. Тейлора.
2. Раціональної бюрократії М. Вебера.
3. Теорії Гласієр.
4. Ресурсної теорії.

2.17. Яка теорія запропонувала концепцію адміністративного працівника, який має на меті власні інтереси, проте не завжди знає, які вони?

1. Теорія адміністративної поведінки Саймона-Марча.
2. Еволюційна теорія.
3. Ресурсна теорія.
4. Теорія організаційного потенціалу Ансоффа.

2.18. За якою теорією організація підлаштовується під навколишнє середовище, яке саме вибирає, яким організаціям існувати далі?

1. Ресурсною.
2. Еволюційною.
3. Теорією організаційного потенціалу.
4. Системою-4.

2.19. Яка теорія свідчить, що через природність праці для людини працівникові слід створити належні умови праці та творчу обстановку, довірити відповідальність та функції самоврядування і самоконтролю?

1. Теорія Y Д. Мак-Грегора.
2. Теорія X Д. Мак-Грегора.
3. Теорія людських відносин.
4. Теорія інститутів.

2.20. Хто є автором «тектології»?

1. Богданов О.
2. Мескон М.
3. Мільнер Б.
4. Ансофф І.

2.21. Ким введено поняття "ноосфера" як частина біосфери, яка опиняється під впливом людини і перетворюється нею?

1. Богдановим О.
2. Вернадським В.
3. Ансоффом І.
4. Вебером М.

2.22. Що передбачає сучасна організаційна парадигма?

1. Концепцію внутрішніх ринків корпорацій.
2. Реінжиніринг.
3. Теорію альянсів.
4. Усі відповіді правильні.

2.23. Хто виділив два підходи до формування організаційних структур – структурний та динамічний?

1. Ансофф І.
2. Вебер М.
3. Богданов О.
4. Вернадський В.

2.24. Основним фактором отримання конкурентних переваг є наявність під контролем стратегічних ресурсів. Це принцип:

1. Ресурсної теорії.
2. Теорії організаційного потенціалу.
3. Еволюційної теорії.
4. Концепції О. Богданова.

2.25. У контексті якої теорії одні інститути сприяють економічному зростанню, інші – заважають. Зміни інститутів також можуть створювати умови як для підйому, так і для зниження економічної активності?

1. Теорії раціональної бюрократії М. Вебера.
2. Теорії інститутів та інституційних змін Д. Норта.
3. Теорії адміністративного працівника Саймона-Марча.
4. Теорії Гласієр.

2.26. Хто одним з перших обґрунтував необхідність системного підходу до вивчення організації?

1. Вебер М.
2. Ансофф І.
3. Богданов О.
4. Вернадський В.

2.27. Кому належить вислів, що людина є закономірним результатом розвитку Всесвіту, яка продукує та реалізує у праці свої думки?

1. Ансоффу І.
2. Веберу М.
3. Богданову О.
4. Вернадському В.

2.28. Хто запропонував концепцію «триєдиної організації»?

1. Вебер М.
2. Ансофф І.
3. Богданов О.
4. Вернадський В.

2.29. Ресурси повинні стати надійним мультиплікатором грошових потоків, доходів та прибутку в організації. Це постулат:

1. Теорії організаційного потенціалу.
2. Еволюційної теорії.
3. Ресурсної теорії.
4. Концепції В. Вернадського.

2.30. Ким було запропоновано закон найслабшої ланки та ряд інших законів організації?

1. Вебером М.
2. Ансоффом І.
3. Богдановим О.
4. Вернадським В.

2.31. Яка теорія проголошує, що ресурси нерівномірно розподілені між організаціями, що є причиною або конкурентної переваги, або вразливості організації?

1. Теорія адміністративної поведінки Саймона-Марча.
2. Еволюційна теорія.
3. Ресурсна теорія.
4. Теорія організаційного потенціалу Ансоффа.

2.32. Хто вважав, що організація не просто взаємодіє із зовнішнім середовищем, але й адаптується до змін і еволюціонує разом із середовищем?

1. Норт Д.
2. Богданов О.
3. Ансофф І.
4. Вернадський В.

2.33. Основними принципами за даною теорією є прагнення до збереження ідентичності та адаптація до зовнішнього середовища – це:

1. Теорія адміністративної поведінки.
2. Еволюційна теорія.
3. Ресурсна теорія.
4. Теорія організаційного потенціалу.

Контрольні питання і завдання



1. Дати характеристику еволюції теорії організації.
2. У чому полягає сутність класичної та бюрократичної теорії організації? Коли і ким їх було обґрунтовано?
3. Назвати основні теорії організаційної поведінки та визначити їх роль в еволюції теорії організації.
4. Сформулювати головні постулати теорій організаційного потенціалу та інституційних змін.
5. Охарактеризувати сутність ресурсної та еволюційної теорій організації.
6. Визначити роль та специфіку тектології О.О. Богданова.
7. У чому полягає сутність теорії ноосфери В.І. Вернадського?
8. Назвати сучасні підходи в розвитку теорії організації.
9. Визначити напрями сучасної організаційної парадигми.
10. Пояснити сутність поняття «модель теорії організації» та дати характеристику основних їх видів.



Допитливі журналісти поцікавилися у Іцхака Адізеса: «як відрізнити зростаючу компанію від старіючої?» Легендарний управлінець відповів: «Існує анекдот, який описує ситуацію, що відноситься до початку минулого століття. Дві взуттєві компанії направили своїх торгових представників в Африку із завданням з'ясувати стан місцевого ринку. Один надіслав у свою компанію таку телеграму: «Ринок відсутній. Всі ходять босоніж». Інший телеграфував: «Величезний ринок. Ні у кого немає взуття».

Перший торговий представник працював у старіючій компанії, а другий – у зростаючій.

У Талмуді сказано: «Для віруючого немає питань. Для скептика немає відповідей». У зростаючих компаніях працюють віруючі. У старіючих компаніях працюють скептики.

Зростаючі компанії створюють нові потреби. Вони мають власне бачення. Поки їм не доведуть їх неправоту, вони вважають себе правими. Старіючі компанії використовують перевірені потреби. Вони не сприймають ризик і проявляють скептицизм. Їхнє ставлення може бути висловлене такими словами: «Те, що не отримало підтвердження своєї правильності, вважається неправильним».

«По мірі зростання організації,
вуха її керівника теж повинні рости,
а рот навпаки зменшуватися»

І. Адізес («Food for Thought.
On Change and Leadership. On
Management.
On What Counts in Life», 2014)

Розділ 3

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ТИПОЛОГІЯ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Сутність поняття «організація».
3.2. Роль і генезис поняття організації.
3.3. Класифікація сучасних організацій.
3.4. Соціальна організація: природа, цілі та види.

Ключові терміни та поняття

Організація, процес, система, соціум, статика, динаміка, генезис, підприємство, ділова організація, господарське товариство, соціальна організація, формальна організація, неформальна організація

3.1. Сутність поняття «організація»

Термін «організація» є досить поширеним у науковій літературі, при цьому він вживається щонайменше у трьох смислових значеннях. У широкому сенсі під «організацією» прийнято розуміти, по-перше, внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію диференційованих та автономних

частин цілого, що обумовлено її будовою. По-друге, сукупність дій, що приводять до утворення і вдосконалення взаємозв'язку між частинами цілого. По-третє, об'єднання людей, які спільно реалізують певну програму або мету і діють на основі встановлених процедур і правил (рис. 3.1).

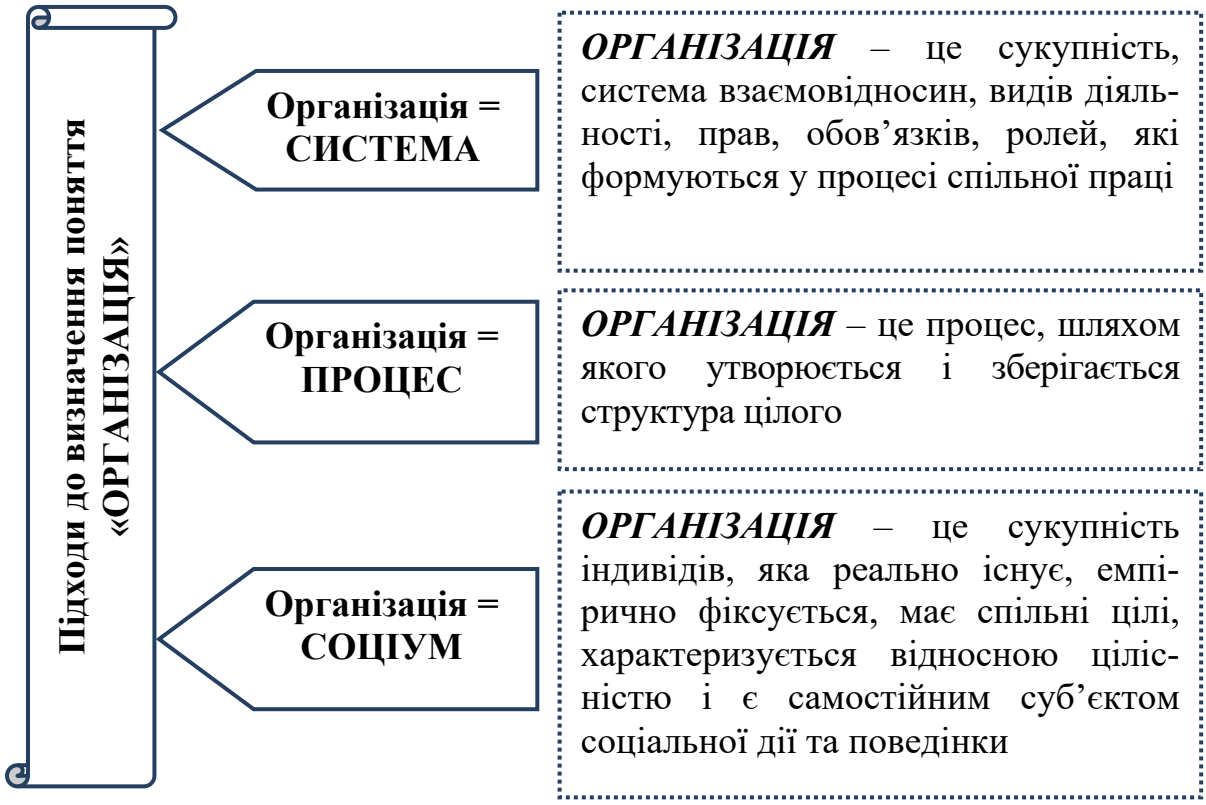


Рис. 3.1. Тріада підходів до визначення поняття «організація»

Джерело: складено авторами.

Якщо перші два визначення характеризують організацію як природне явище, відображаючи певний стан і процес, то останнє має більш вузьке, соціально спрямоване значення, основою якого виступає людина. Тому під організацією слід розуміти упорядкований стан елементів цілого і процес щодо їх упорядкування в єдине ціле.

В основу всього комплексу знань про теорію організації як наукової дисципліни переважно покладено трактування організації як системи та об'єкта управління (рис. 3.2).

Організація *(від лат.* ***organize*** *– надаю стрункий вигляд, влаштовую)* – це свідомо скоординоване соціальне утворення, яке створюється, функціонує та розвивається в певних межах за специфічними законами для досягнення визначених цілей

Із самого початку створення організації має певну цільову орієнтацію. Люди вступають в організації, щоб одержувати для себе певний результат та користь, і це надає організаціям певної цільової орієнтації складових: місію і цілі.

О Р Г А Н І З А Ц І Я

- систематизоване, свідоме об'єднання людей з метою досягнення визначених цілей
- група осіб, які взаємодіють між собою для досягнення визначених цілей за допомогою матеріальних, правових, економічних та інших умов
- група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей
- соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети
- сукупність людей і груп, поєднаних для досягнення певної мети, вирішення того чи іншого завдання на основі визначених правил, встановлених процедур, розподілу прав, обов'язків і відповідальності

Рис. 3.2. Плюралізм трактувань поняття «організація»

Джерело: складено авторами.



Вважається, що організація виникла із потреб людей в об'єднанні (кооперації) зусиль для досягнення особистих цілей у зв'язку з використанням обмежених ресурсів (економічних, соціальних, психологічних, природних тощо). Свого часу ще ***Макс Вебер****, відомий своїми дослідженнями бюрократії та влади, вперше виділив так звану «корпоративну групу» серед інших соціальних утворень та зазначив, що організації ведуть безперервну цільову діяльність.*

З управлінської точки зору під організацією розуміють групу осіб, що взаємодіють одна з одною заради досягнення загальної мети за допомогою певних природних та штучно сторених умов.

Крім того, організацією також називають дії людей, які спрямовані на створення структури, що забезпечить необхідні передумови її функціонування й відновлення (рис. 3.3).

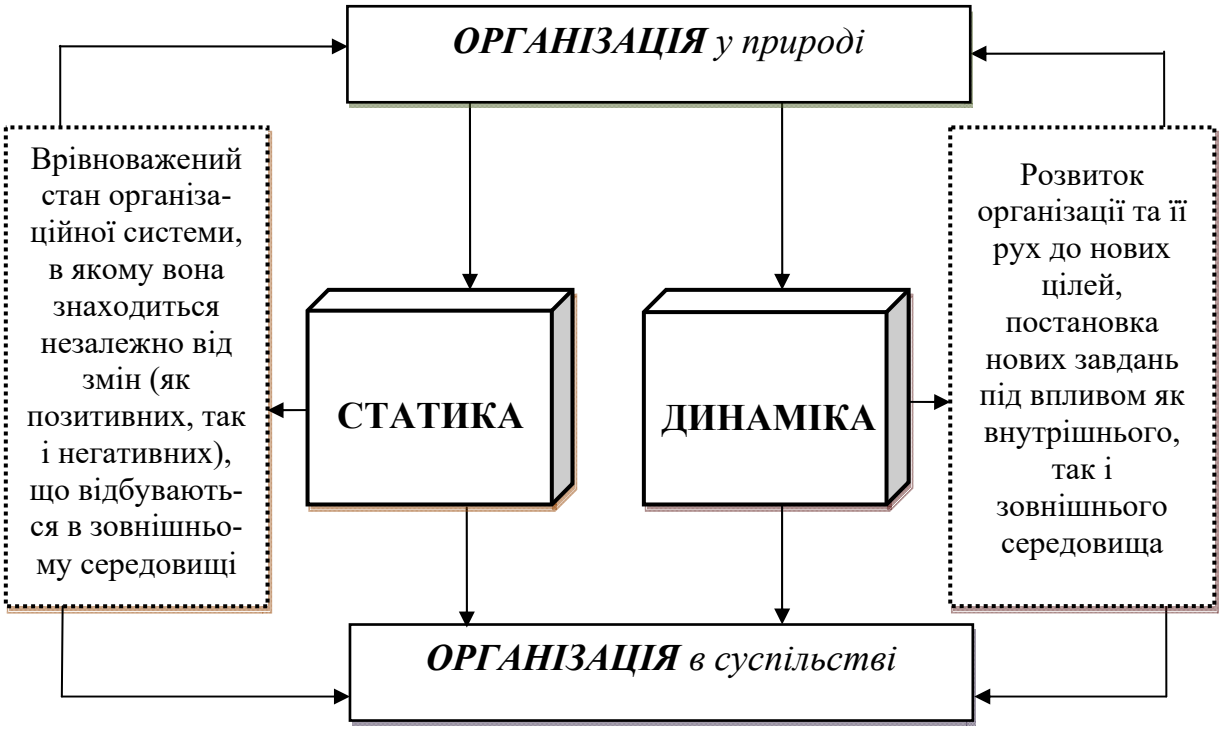


Рис. 3.3. Структурне уявлення організації як процесу

Джерело: складено авторами.

Організація як структура характеризується низкою основних ознак:

1) наявність мети, що надає сенс існуванню організації, визначеність і спрямованість діям її членів, згуртовує й поєднує їх у повсякденному житті;

2) наявність певного числа учасників, які, доповнюючи один одного, об'єднуючи свої зусилля й допомагаючи один одному, забезпечують реалізацію її мети;

3) внутрішній координуючий центр, що надає організації стабільність, а також рівновагу внутрішнім і зовнішнім процесам;

4) саморегулювання, сутність якого полягає в тому, що організаційний центр на основі наявної інформації самостійно приймає рішення, які стосуються внутрішнього життя організації, і координує дії її членів;

5) відособленість організації, наявність меж, що відокремлюють її від зовнішнього оточення, в тому числі від інших організацій;

6) організаційна культура, що відрізняє конкретну організацію від інших.

Цікавою є думка Шимановської-Діанич Л.М., яка становить акцент саме на динамічній організаційній складовій та вважає, що термін «організація» використовується в економічній науці для позначення:

1) однієї з моделей організації, яка орієнтована на організаційний розвиток завдяки постійному навчанню та самонавчанню персоналу;

2) реального типу сучасних західних організацій, які відрізняються від інших тим, що постійно трансформуються і розвиваються за рахунок постійного навчання та перенавчання персоналу.

Отже, на сьогодні все ще немає єдиного розуміння терміна «організація». Проте це не означає, що існує невизначеність у процесі пізнання організації як явища, швидше, навпаки, – різні тлумачення організації дають змогу більш повно її дослідити та зрозуміти. Нині поняття «організація» є

багатозначним і широко вживається в багатьох науках та в практичній діяльності.

Незважаючи на відсутність однозначності у трактуванні поняття «організація», всі організації характеризуються такими спільними особливостями:

– визначенням місії та цілей,

– наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація тощо,

– залежність від зовнішнього середовища,

– необхідністю управління,

– горизонтальним поділом праці, який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб,

– вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління,

– наявністю формальних і неформальних груп,

– здійсненням певних видів діяльності (виробничої, інвестиційної, фінансової, торговельної, науково-дослідної тощо).

> *«На певному етапі життєвого циклу практично у кожної організації вичерпується здатність процвітати»*

Р.К. Брайен

3.2. Роль і генезис поняття організації

Діяльність організацій визначає життя суспільства, а діяльність людей проявляється через функціонування організацій. Чим легше конкретній людині проявити себе за допомогою різних організацій, тим демократичнішим є суспільство, чим складніше – тим воно є більш імперативним (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив організацій на різні аспекти суспільного життя

Напрями впливу	Зміст і характер впливу
На окремих людей	Людина виховується, навчається, працює, проводить вільний час в організаціях. Соціальні організації формують конкретну людину, її систему цінностей, поглядів, взаємовідносин з іншими людьми
На інші організації	Будь-яка організація охоплена великою кількістю інших організацій різних рівнів, з якими взаємодіє і на які впливає. Жодна організація не може самостійно існувати і розвиватися
На ідеологію, яка домінує в суспільстві	Організації, які займають домінуюче положення в суспільстві – політичні, релігійні, національні, державні, – формують ідеологію, цінності, систему і критерії визначення оцінок «що таке добре» і «що таке погано»

Джерело: складено авторами.

Потенціал будь-якої організації, можливість її функціонального застосування та змістовної взаємодії з іншими процесами і системами розкривають та виражають загальні, характерні і специфічні риси, або *властивості організації*. Дослідження властивостей організації здійснюються універсально, незалежно від її природи, прояву, використання та взаємодії. Це необхідно, щоб виділити основоположні, дійсно організаційні, притаманні як процесам, так і системам, загальні властивості, що описують їх реальні прояви та перспективний потенціал функціонування і розвитку (рис. 3.4).

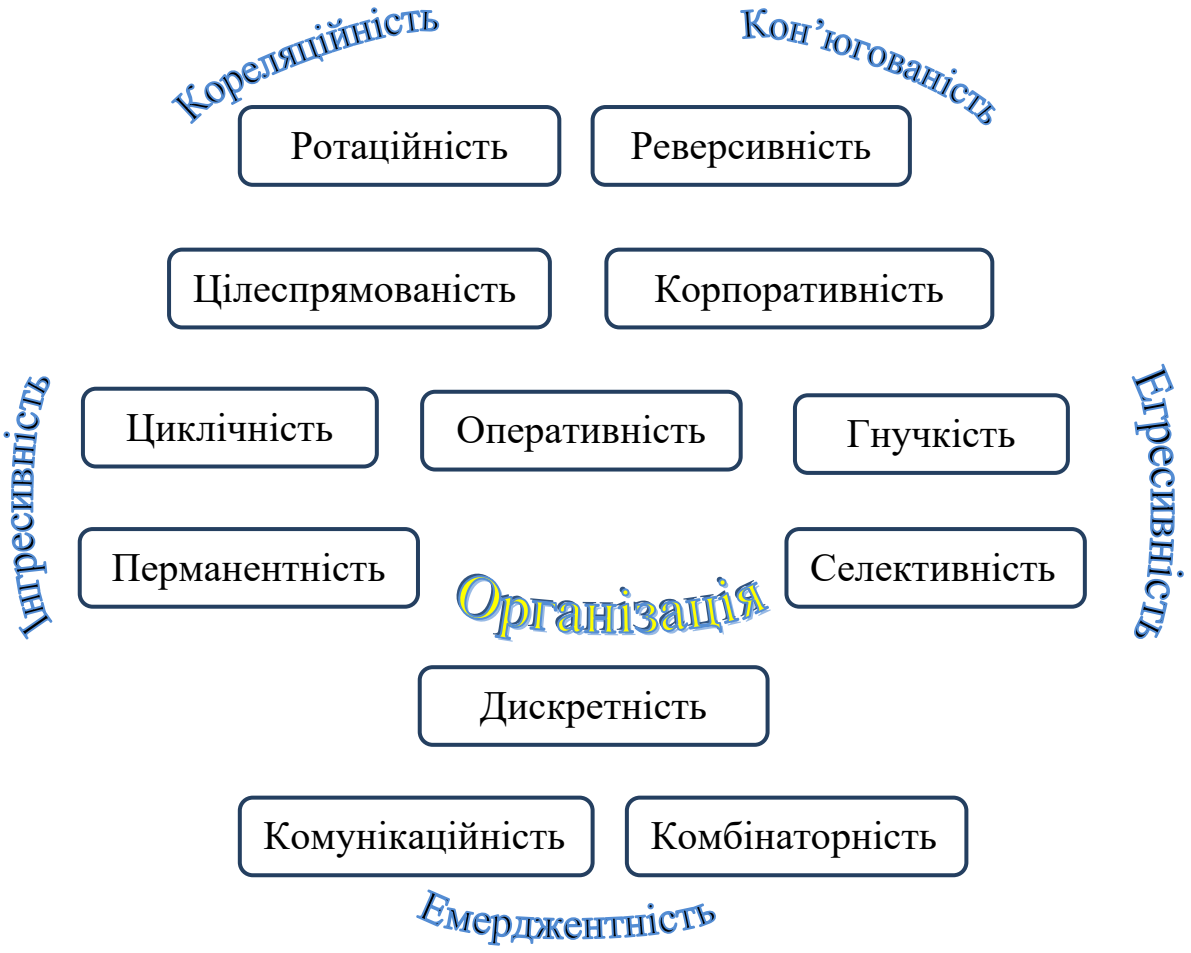


Рис. 3.4. Загальні та специфічні властивості організації

Джерело: складено авторами.

Властивості організації – це сукупність ознак, що відображають загальні, характерні та специфічні риси організації

Серед ***загальних властивостей організації*** слід акцентувати увагу на найголовніших. *Цілеспрямованість* означає орієнтацію організації на постановку та досягнення бажаного стану. *Перманентність* полягає у безперервному здійсненні певних дій. *Циклічність* зорієнтована на періодичне повторення цієї послідовності дій. *Реверсивність* має на увазі повернення до вихідного стану. *Ротаційність* є переміщенням організації по циклічній траєкторії. *Оперативність* –

це організаційна здатність швидко, своєчасно змінюватися відповідно до нових умов. *Гнучкість* спрямована на можливість організації пристосовуватися до різних умов. *Дискретність* полягає у перервності та виокремленні певних складових організації. *Корпоративність* є здатністю до групової діяльності та кооперації. *Комунікаційність* – схильність до взаємозв'язків. *Комбінаторністю* називається потенціал можливих способів поєднання елементів організації. *Селективність є* здатністю до удосконалення шляхом відбору і закріплення ряду властивостей.

Серед ***специфічних властивостей організації*** заслуговують на окрему увагу такі. *Інгресивність* є поступовим формуванням організацією нових властивостей її складових. *Егресивність* забезпечує досягнення максимального рівня реалізації властивостей організації. *Кон'югованість* – це здатність до внутрішнього обміну та об'єднання якостей елементів організації. *Кореляційністю* вважається здатність до активізації взаємозв'язку. *Емерджентність (системний ефект)* полягає в оперативній мобілізації нових можливостей, появі в організації нових властивостей, які не притаманні її елементам.

Раціональні структури, прогресивна техніка і методи управління майбутнього, що є предметом сучасних аналітичних досліджень і прогностичних розробок, судячи з усього, будуть повністю реалізовані і широко поширяться в XXI столітті. Проте вже навіть сьогодні вони стають реальністю: нові, нерідко революційні зміни в управлінні, пов'язані з використанням інформаційних технологій, наукових знань, горизонтальних структур, «внутрішніх ринків», у різних масштабах і модифікаціях входять у практичне життя. Узагальнення досвіду, його всебічний аналіз, виявлення можливостей використання нових організаційних моделей з урахуванням конкретних ситуацій і специфіки суб'єктів господарювання стають базовим завданням сучасної науки і практики управління.

Як свідчать результати досліджень, головною властивістю організації майбутнього стане перманентне пристосу-

вання до динамічного зовнішнього середовища. Тобто, організація буде нагадувати хамелеона, який змінює свій колір у зв'язку зі змінами світла, температури, емоцій. Найбільш цінними будуть такі риси організацій, як висока гнучкість, прихильність до індивідуумів, переважне використання команд, потужна конкурентоспроможність, прагнення до диверсифікації тощо. Ролі організації в сучасному суспільстві наведено на рис. 3.5.

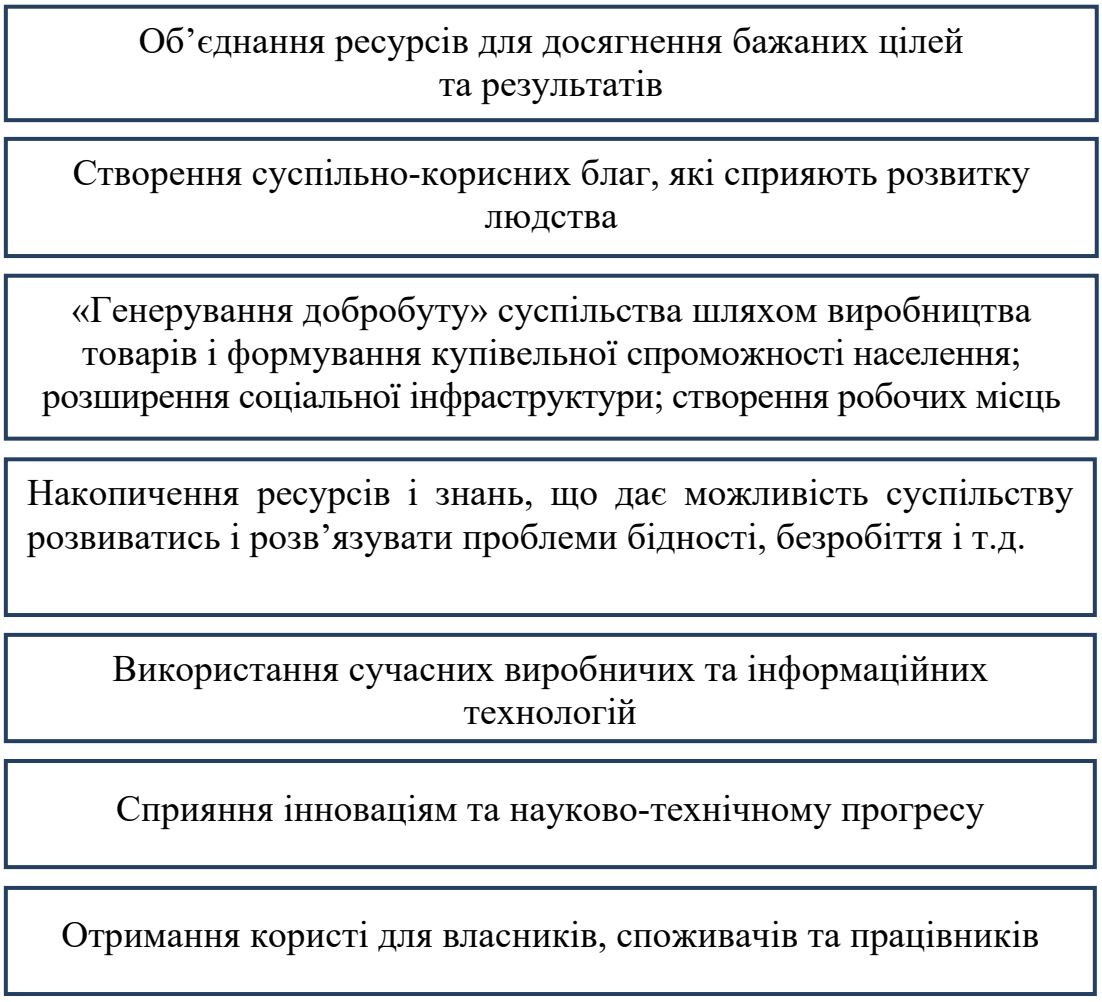


Рис. 3.5. Основні ролі організації в суспільстві

Джерело: складено авторами.

Для полегшення сприйняття та розуміння природи і сутності організації доцільно розібратися з її генезисом.

Генезис організації – це процес її зародження, походження, виникнення, утворення, становлення, розвитку, метаморфози або загибелі

Один з фундаторів теорії організації Монастирський Г.Л. виокремив три основних положення генезису організації, які візуалізовано на рис. 3.6.

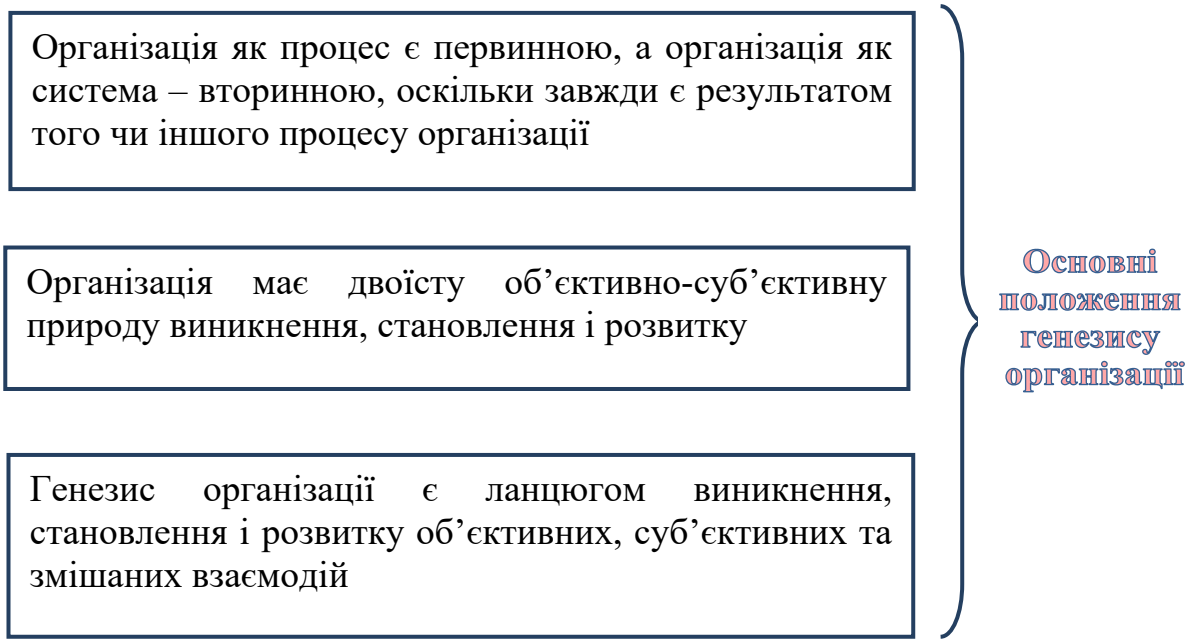


Рис. 3.6. Основні положення генезису організації

Джерело: складено авторами.

Перше положення генезису організації: *система є результатом процесу її організації, але не кожен процес завершується створенням системи*. Сутність цього положення полягає в тому, що організація як процес первинна, а організація як система – вторинна, оскільки завжди є результатом певного організаційного процесу.



Нещодавно ***АТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна»*** *ввело в експлуатацію найбільший в Україні автоматизований висотний склад. Загальна сума інвестицій, спрямована на реалізацію цього проекту, склала 255 млн грн. Розташований на виробничому майданчику компанії в м. Київ, склад ємністю 16200 палето-місць дає можливість повністю автоматизувати матеріальні потоки тютюнової фабрики та здійснювати логістичне обслуговування безпосередньо на підприємстві. Налагодження процесу відкриття такого складу дало можливість організації значно поліпшити ефективність логістики, скоротити час постачання готової продукції дистриб'юторам, істотно зменшити операційні витрати за рахунок відмови від послуг зовнішніх підрядчиків. Отже,* ***процес*** *впровадження автоматизованого складу можна вважати вдалим рішенням для ефективної* ***системи*** *управління на підприємстві.*

Наступне важливе питання дослідження генезису організації – з'ясування обставин її виникнення, становлення та розвитку як процесу, первинність якого вже була доведена вище. Це актуалізує ***друге положення генезису організації:*** *організація має подвійну об'єктивно-суб'єктивну природу, що зумовлює її виникнення, становлення та розвиток.*

Теоретично організація як процес може мати об'єктивний і суб'єктивний характер та приводити до відповідних результатів. Крім того, з розвитком цивілізації велика кількість реальних процесів організації неминуче набуває змішаного характеру. Універсальність організації відображає необхідність і можливість участі об'єктивного, суб'єктивного та змішаного начал у матеріальній, інтелектуальній та змішаній організаціях – як в процесі, так і в системі.

У будь-якому об'єднанні або роз'єднанні, якщо їх розглядати з позицій процесуального аналізу організації, в певний період часу виникає порівняння, зіставлення, співвідношення елементів. Це дає відповідь на друге питання

генезису організації, як формується співвідношенням між об'єктивною і суб'єктивною організацією.

Насправді не всі процеси, а отже і системи організації сучасного всесвіту, виникли або могли б виникнути, розвиватися та удосконалюватися об'єктивно, випадково, без цілеспрямованої участі певного суб'єкта. Значна кількість найрізноманітніших процесів та систем у навколишньому світі так чи інакше ґрунтується на суб'єктивній природі, стає її опосередкованим або безпосереднім продуктом, наприклад, інтелектуальним. Зрозуміло, що розвиток інтелекту насамперед передбачає досягнення необхідного рівня пізнання об'єктивної організації, але в подальшому він створює те, що об'єктивно без його волі або участі, досі не було та навіть не могло бути створене.



Lacoste *– дуже престижний, стильний і авторитетний французький бренд. Маленького зеленого крокодила, нашитого на всіх речах Lacoste, знає кожен. Справа в тому, що творець бренда Жан-Рене Лакост до заснування в 1993 р. компанії, яка виробляла майки для гри в теніс, був досить відомим спортсменом з тенісу, і в спортивних колах мав прізвисько Алігатор. І якось одного разу друг Жана-Рене, жартуючи, ненароком намалював маленького крокодила, якому судилося стати логотипом відомого сьогодні на весь світ бренда.*

Сприйняття, розуміння та застосування набутих людиною знань про навколишній світ здійснюється на основі її суб'єктивного уявлення про організацію процесів, що відбуваються в ньому. Причому організаційні моделі такого уявлення, елементи і зв'язки їх організації настільки різноманітні, наскільки різноманітна свідомість різних суб'єктів пізнання. Це важливо розуміти і враховувати, оскільки, всі цілеспрямовані та випадкові впливи людини на те, що оточує,

ґрунтуються на її конкретному, суб'єктивному уявленні про загальну організацію.

Третє положення генезису організації: *генезис організації є логічною послідовністю виникнення, становлення та розвитку об'єктивних, суб'єктивних і змішаних взаємозв'язків у матеріальному, інтелектуальному та змішаному проявах*. Така багатофакторна модель комплексно відображає загальну послідовність, зміст і логіку побудови взаємозв'язку основних рівнів виникнення, становлення та розвитку організації.



Емблемою компанії ***Fred Perry*** *є лавровий вінок – стародавній символ перемоги. Цікаво, що для просування марки заповзятливий засновник Фредерік Перрі (в минулому відомий тенісист) дарував свої сорочки молодим і успішним тенісистам тих часів, що забезпечувало йому додаткову рекламу. На відміну від закритого, мішкуватого спортивного одягу тих років, поло від Фреда Перрі були зроблені з бавовняного піку і приємно облягали тіло. Незабаром сорочки від Fred Perry стали пізнаваними і почали асоціюватися з Уїмблдонським турніром – найпрестижнішим тенісним чемпіонатом світу, головним серед усіх чотирьох турнірів Великого Шолома. Кращі спортсмени – перші ракетки світу – виступали в сорочках від Fred Perry. Піку популярності знаменитий «тенісний» бренд досяг наприкінці 60-х – початку 70-х рр. XX ст., коли одяг і взуття цієї марки облюбувала британська молодь, зокрема, скінхеди і футбольні хулігани (в основному шанувальники клубу «Манчестер Юнайтед»). Також не можна не відзначити популярність цієї марки серед представників індійської субкультури.*

«Організації існують лише з однієї причини:
щоб допомогти людям зробити те,
що кожному поодинці було б не під силу»
Р. Уотермен
(«In search of perfection. Lessons from America's Most Successful Companies», 1982)

3.3. Класифікація сучасних організацій

Сьогодні важко зустріти людину, яка б не належала до жодної організації. Все суспільство складається із численних організацій, великих та маленьких, державних та приватних, тимчасових та постійних, виробничих, навчальних, дослідницьких.

Щоб вважатися організацією, певна група людей повинна відповідати таким вимогам:

а) наявність щонайменше двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;

б) наявність однієї цілі (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку сприймають як спільну всі члени групи;

в) наявність членів групи, які працюють разом, аби досягти спільної мети.

В українському законодавстві вживається термін «організація», проте на практиці часто використовують терміни «фірма», «корпорація» тощо. Класифікація організацій відбувається за рядом основних ознак (рис. 3.7).

За способом утворення організації поділяють на формальні і неформальні.

Формальна організація – група працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, філії, дочірні підприємства тощо.



Рис. 3.7. Класифікація організацій в Україні

Джерело: складено авторами.

Неформальна організація – це група людей, що виникає і функціонує спонтанно, її діяльність не регулюється тими чи іншими формальними нормами і правилами. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є клуби любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва тощо.



Офіційний ***фан-клуб футбольного клубу «Динамо»*** *– громадська* ***формальна організація****, створена у 2000 році з метою об'єднання вболівальників ФК «Динамо», її офіс знаходиться в м. Київ. Члени фан-клубу «Динамо» – це активна молодь, яка об'єднується з метою яскравої та вражаючої підтримки улюбленої команди. Завданнями фан-клубу є популяризація бренда ФК «Динамо» з метою створення постійні вболіваль-*

ницької аудиторії, роботи із залучення нових вболівальників та збільшення їх кількості на стадіоні, підвищення масовості дитячо-юнацького футболу в м. Київ, зміцнення здоров'я дітей і підлітків та залучення їх до регулярних занять футболом. Водночас у кожному регіоні України є свої ***неформальні*** *фан-клуби ФК «Динамо», які хоч і не мають офіційного визнання і реєстрації, проте в доленосні для клубу моменти збирають вболівальників та забезпечують підтримку улюбленої команди.*

За кількістю цілей виділяють *прості організації* (мають одну ціль) і *складні організації* (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці – переважна більшість.



Virgin Group, *міжнародний конгломерат, найбільш відомий діяльністю у сфері звукозапису, авіаперевезень, стільникового зв'язку, кабельного телебачення і радіо, типовий представник складної організації, посідає в сучасній світовій економіці унікальне становище. Напевне, сам Річард Бренсон, її засновник і керівник, точно не знає, зі скількох складових складається його імперія. На перший погляд, успіх Virgin, бренд якої посідає 3-тє місце за популярністю у Великобританії і входить до першої двадцятки в Європі, виглядає дивним. Більшість підрозділів не приносить прибутків, а бренд «розмазаний» по декількох десятках продуктів, вважається усіма фахівцями з маркетингу парадоксом. Вся справа в тому, що Virgin насправді є брендом не самої групи, а її лідера – Річарда Бренсона. Саме він і є тим самим «магічнім» персональним брендом, за яким готові йти його численні прихильники.*



Англійський підприємець, засновник корпорації Virgin Group – ***Річард Бренсон*** *– народився 18 липня 1950 р. у м. Лондон. У 1970 році разом з другом дитинства Ніком Павелом Річард Бренсон відкрив у Ноттінг Хіллі магазин платівок «Virgin Records and Tapes», який згодом перетворився на міжнародний конгломерат компаній, сукупний дохід якого нині становить 24 мільярди доларів, а кількість співробітників перевищує 50 тисяч. Згідно з оцінками журналу Forbes, розмір статків Річарда Бренсона оцінюється у 5 млрд доларів. У 2007 році його внесли до британського рейтингу «100 геніїв сучасності», складеного компанією Creators Synectics. На формування рейтингу впливали: роль у зміні системи поглядів, суспільне визнання, інтелект, досягнення та культурна значущість кандидата.*

За розміром виокремлюють великі, середні та малі організації. Відповідно до Господарського Кодексу України, до *малих організацій* належать ті, середня чисельність працівників яких за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб, а річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України. *Великими* вважаються такі *організації*, у яких середня чисельність працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 млн євро. Решта *організацій* належать до *середніх*.

За реакцією на зміни середовища виділяють:

– *механістичні організації* (характеризуються негнучкою організаційною структурою, консерватизмом у контролі і комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо),

– *адаптивні організації* (динамічні, гнучкі в побудові організаційних структур, мають розвинуту систему самоконтролю, демократизацію комунікацій і т.д.),

– *інноваційні організації* (характеризуються гучкістю до найменших змін свого зовнішнього оточення, є високоадаптивними, орієнтованими на постійне оновлення і модернізацію своєї діяльності тощо).

За метою діяльності організації поділяють на комерційні та некомерційні.

Так, *комерційні організації* орієнтуються у своїй діяльності на такий економічний результат, як прибуток. Діяльність *некомерційних організацій* спрямована на одержання визначеного соціального ефекту від своєї діяльності.



*Національна дитяча спеціалізована лікарня «**ОХМАТДИТ**» є найбільшою дитячою лікарнею України та багатопрофільним некомерційним діагностично-лікувальним закладом, який надає спеціалізовану висококваліфіковану медичну допомогу дитячому населенню України по 29 педіатричних спеціальностях, а також жінкам репродуктивного віку. Пройшовши столітній розвиток, від 1894 року, коли на кошти видатного підприємця та мецената М.А. Терещенка у Києві було відкрито Київську безоплатну Цесаревича Миколая лікарню для чорноробів та незаможних людей, та до наших днів, коли вона перетворилася на сучасний медичний центр, до якого з'їжджаються навіть з найвіддаленіших куточків всієї України і не тільки. Щорічно у стаціонарі на 620 лікарняних ліжках проходять лікування до 18 тисяч дітей; близько 20 тисяч – отримують невідкладну допомогу в травматологічному пункті лікарні.*

За принципами об'єднання людей організації можуть бути:

– *добровільні* (церква, політичні партії, клуби),

– *примусові* (армія, початкова школа, психіатрична лікарня),

– *утилітарні* (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети – підприємства, банки, ЗВО).

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на такі:

1. *Ділові організації*, що мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати. Вони створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, господарськими товариствами. Ділові організації можуть бути державними, муніципальними, приватними. Внутрішнє цільове регулювання діяльності в межах організації здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату.

Відзначимо три особливості ділових організацій. Перша полягає в тому, що основу цільових установок ділових організацій становить комерційна ідея. Тому у своїй діяльності такі організації повинні орієнтуватися на досягнення кінцевого результату, який виражається у грошовому або речовому еквіваленті. Друга особливість випливає з того, що ділові організації або оперують значними матеріальними і грошовими ресурсами, або здійснюють істотний вплив на управління такими ресурсами. Тому в їх системах управління найчастіше використовується жорстка ієрархічна структура. Третьою характерною рисою ділових організацій є перетворення ресурсів, що надходять на вхід організації, в кінцевий продукт за умови вирішення соціально-значущих завдань.

2. *Громадські організації*, які становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільно значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються розв'язанням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в межах громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом та дотриманням принципу виборності керівництва.



Товариство Червоного Хреста України *– неприбуткова, всеукраїнська, добровільна, громадська, гуманітарна організація, діяльність якої ґрунтується на Женевських конвенціях про захист жертв війни від 12 серпня 1949 року, ратифікованих Україною 8 липня 1954 року, а також Додаткових протоколах до них. Керівництво організації знаходиться в м. Київ. Червоний Хрест в Україні виник 18 квітня 1918 року під час Першої світової війни за ініціативи Маріїнської громади сестер милосердя Червоного Хреста, яка з 1878 року надавала благодійну медичну допомогу киянам. Станом на 2010-ті рр. налічується понад 6,3 мільйона прихильників та активістів Товариства Червоного Хреста України. Патронажна служба Червоного Хреста нараховує понад 3200 сестер милосердя. Товариство Червоного Хреста реалізовує понад 40 проектів і програм по всій України, які отримують фінансування за рахунок публічних пожертвувань та угод про партнерство. Щороку товариство обслуговує понад 105 тисяч самотніх хворих похилого віку, майже 23 тисячі інвалідів війни та праці, понад 25 тисяч учасників Німецько-радянської війни, понад 8 тисяч інвалідів дитинства.*

3. *Асоціативні організації*, побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів – сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи.

За формами підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, інжинірингові компанії, сервісні організації, консалтингові, аудиторські, юридичні фірми тощо. Серед названих організацій особливе місце посідає підприємство.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, зареєстрований в установленому законодавством порядку, для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським Кодексом України та іншими законами

Головне завдання підприємства полягає в задоволенні потреб ринку в його продукції або послугах з метою одержання прибутку. Важливою характеристикою підприємства є статус *юридичної особи*.

Юридичною особою визнається організація, яка має в господарському веденні відокремлене майно, може нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем у суді, пройшла державну реєстрацію, має установчі документи, юридичну адресу, найменування, печатку тощо



*Статус **юридичної особи** отримують організації, які пройшли процедуру офіційної реєстрації компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування. Інші організації є неюридичними особами.*

Найважливішою серед ознак є класифікація підприємств ***за обраною формою власності***, на базі якої вони функціонують:

– *приватне підприємство*, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання. До цього виду відносять також індивідуальні та сімейні підприємства,

які базуються на приватній власності та на особистій праці (або праці членів родини),

– *підприємство, що діє на основі колективної власності* (підприємство колективної власності). Особливістю його функціонування є те, що всі члени колективу беруть участь у діяльності підприємства,

– *комунальне підприємство*, що діє на основі комунальної власності територіальної громади. Майно такого підприємства належить адміністративно-територіальній одиниці,

– *державне підприємство*, що діє на основі державної власності. До державних також належать казенні підприємства, тобто підприємства, які не підлягають приватизації. Органами управління казенними підприємствами є міністерства та інші центральні органи виконавчої влади. Рішення про перетворення державного підприємства на казенне приймає Кабінет Міністрів України,

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

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені чинним законодавством. У разі, якщо у статутному фонді підприємства іноземні інвестиції становлять не менше 10%, воно визнається *підприємством з іноземними інвестиціями*. Підприємство, у статутному фонді якого іноземні інвестиції становлять 100%, вважається *іноземним підприємством*.



ПрАТ «Оболонь» *є організацією зі статусом юридичної особи, найпотужнішим національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Крім лідерських позицій на пивному ринку, корпорація «Оболонь» має різноманітний портфель слабоалкогольної і безалкогольної продукції, мінеральних вод. Основними ринками збуту її продукції є Україна, Молдова, Білорусь, країни Прибалтики та ін. Корпорація «Оболонь» об'єднує 10 виробничих підприємств по всій*

Україні. На сьогодні в ній працює близько 6 тис. працівників. ПрАТ «Оболонь» можна назвати національною гордістю України. У 1998 р. ПрАТ «Оболонь», першим у харчовій галузі України, отримав сертифікат на систему управління якістю ISO 9000. Через 10 років корпорація першою сертифікувала одразу чотири системи управління. Також на сьогодні «Оболонь» є єдиним вітчизняним виробником напоїв, що здійснює переробку використаної PET-пляшки. Корпоративна відповідальність компанії полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством. Доброчинна діяльність компанії включає освітні проекти, допомогу соціально незахищеним верствам населення, сприяння відродженню духовності та історико-культурної спадщини. «Оболонь» допомагає дітям, ветеранам, а також організаціям інвалідів та постраждалим від Чорнобиля, забезпечуючи їх робочими місцями. Під патронатом «Оболоні» знаходяться школи, дитсадки та дитячі будинки. ПрАТ «Оболонь» є підприємством, що діє на основі ***колективної форми власності*** *та належать до* ***акціонерних господарських товариств.***

Господарське товариство – це підприємство або інший суб'єкт господарювання, створений юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності з метою одержання прибутку

Господарські товариства становлять собою окремий різновид підприємств *за формою господарювання* – об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а також з визначеною мірою відповідальності за свої зобов'язання. До них належать товариства: повні, акціонерні, командитні, з обмеженою або додатковою відповідальністю.

«Життя людини до тих пір має цінність,
доки людина може допомогти іншим»
І.Я. Франко
(«Захар Беркут», 1882)

3.4. Соціальна організація: природа, цілі та види

Сучасне життя характеризується посиленням процесів соціалізації, зміцненням механізмів організації та самоорганізації в суспільстві. Соціальна організація в різних своїх формах є одним із суттєвих чинників, що впливає на становлення життєвого світу особистості, здійснення активності, формування її гуманістичних якостей і цінностей. Помітним є також вплив організаційних відносин на виховання особистості.

Найбільш важливим компонентом соціальних організацій є людина. Людина – це суспільна та свідома істота, яка пов'язана з безліччю різних відносин і форм взаємодії. Основною її властивістю є активна, цілеспрямована поведінка.

Соціальна організація – це упорядковане та скоординоване об'єднання людей, які спільно реалізують суспільно-значущі цілі та діють на основі визначених правил і процедур

Зазвичай *соціальна організація* створюється та функціонує в рамках конкретного *соціального інституту* (сім'я, освіта, наука, релігія, мораль, армія, право, держава та ін.)

Соціальний інститут – історично сформована, стійка та закріплена в нормах моралі і права система суспільних відносин

Основна відмінність соціальної організації від соціального інституту полягає в тому, що інституційні відносини закріплені нормами права і моралі, організаційні – крім інституційних, передбачають також впорядковані відносини, які можуть бути не закріпленими існуючими нормами права і моралі.



*Діяльність **соціальної організації** сприяє активізації суспільних процесів, які ведуть до формування принципово нових форм життєдіяльності особистості. При цьому вдосконалюються всі структурні компоненти соціальної організації – мета, засоби, затверджуються нові способи консолідації в межах самої організації, робляться спроби подолання існуючих суперечностей між членами організації. У цілому все це сприяє гуманізації самої соціальної організації та підвищенню її ефективності при виборі механізмів впливу на особистість, реалізації її потенціалу у процесі виховання особистості.*

Організація є тією соціальною силою, що створює умови для реалізації життєвої стратегії особистості, її виховання як частини соціуму. Вона пропонує програму, шляхи та засоби втілення тих чи інших планів.



*Протягом історії існування **ПрАТ «МТС Україна»** керівництво компанії здійснило безліч соціально-відповідальних заходів у процесі управління. Всі ці заходи можна поділити на 4 кате-*

горії: соціальні; спортивні; націлені на майбутніх співробітників; інновації.

Соціальні заходи *компанії передбачали: допомогу Дніпропетровському національному історичному музею у дослідженні історії поширення телефонії в Катеринославі; день захисту дітей (благодійна акція для дітей із шкіл-інтернатів «Літо для всіх!»); поїздку співробітників ДТУ разом з благодійним фондом «Інваліди за рівність» у Котовський навчально-реабілітаційний центр; забезпечення мобільним зв'язком бригад екстреної медичної допомоги Закарпатської області; благодійну програму «Добра справа у подарунок» – можливість абонентів передавати накопичені бонуси на допомогу дітям на операції з усунення вроджених вад серця, операції з відновлення зору чи функції опорно-рухового апарату; рішення відмовитися від новорічних подарунків для партнерів та перерахувати кошти на благодійність, а саме на закупку новітнього медичного обладнання для Інституту педіатрії, акушерства і гінекології, яке допомагає рятувати життя дітям.*

Диференціації завдань і координація дій на етапі їх реалізації впливають на структуру і форму організації. Часто до визначення організації додають такі специфічні риси, як наявність координуючого і керуючого органу, розподіл праці серед її членів. Проте ці риси проявляються в основному у великомасштабних організаціях і не є суворо обов'язковими для всіх організаційних груп. Головні риси соціальної організації наведено на рис. 3.8.

Основним критерієм структурування соціальних організацій є ***ступінь формалізації існуючих у них відносин***. З урахуванням його розрізняють формальні і неформальні організації.

Формальна соціальна організація, як зазначалося вище, є такою організацією, в якій соціальні позиції і взаємозв'язки між ними чітко спеціалізовані і визначені незалежно від особистісних характеристик членів організації, що займають

ці позиції. Так, існують соціальні позиції директора, його заступників, начальників відділів і рядових виконавців. Директор може бути діловим та енергійним, повністю відповідати займаній посаді, а може бути й пасивним і некомпетентним – але все-одно формально він залишається директором.

Виконавець може бути надталановитим, але все таки буде займати нижче місце у структурі організації. Взаємозв'язки між позиціями формальної структури засновані на жорстких правилах, регламентах, положеннях і закріплені в офіційних документах.

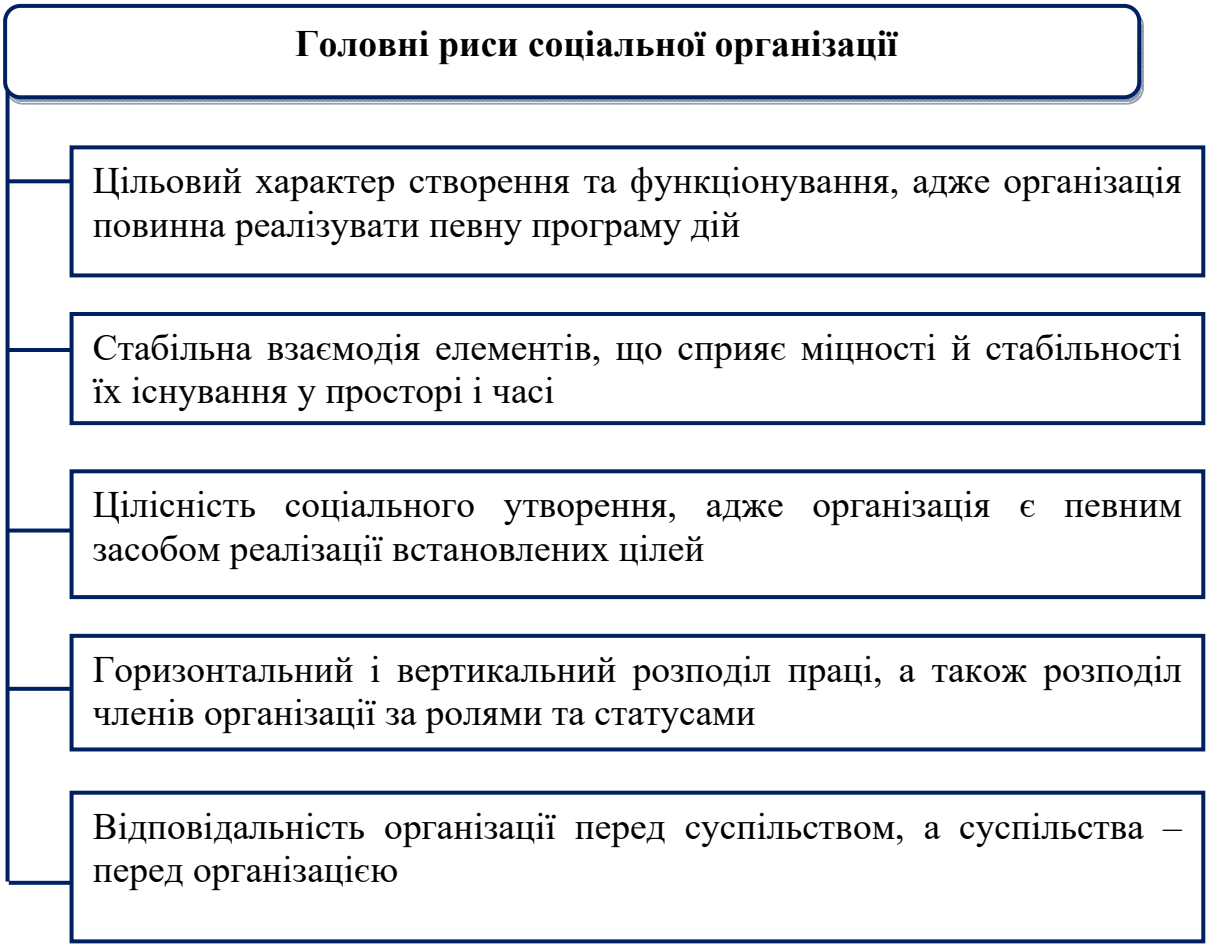


Рис. 3.8. Головні риси соціальної організації

Джерело: складено авторами.

Таким чином, формальні соціальні організації будують соціальні відносини на підставі регламентації зв'язків, статусів, норм. Ними є, наприклад, промислове підприємство, фірма, університет, муніципальна структура (мерія). Основою формальної соціальної організації є поділ праці, її спеціалізація за функціональною ознакою. Чим розвинутіша спеціалізація, тим багатостороннішими і складнішими будуть адміністративні функції, тим багатогранніша структура такої організації.

Неформальні соціальні організації ґрунтуються на товариських взаєминах та особистому виборі зв'язків учасників і характеризуються соціальною самостійністю. Неформальна структура складається з сукупності позицій і взаємозв'язків, які формуються на основі особистісних характеристик і базуються на відношеннях престижу і довіри. З точки зору неформальної структури компетентний і добросовісний начальник відділу може мати більш високий престиж і значити більше, ніж директор організації. Такі взаємовідносини не закріплюються офіційними правилами, регламентами і нормами, а отже, можуть бути й легко зруйновані, якщо виділений певним чином керівник не виправдав довіри. Отож, можна стверджувати, що неформальна структура більш мінлива, рухома і нестійка, ніж формальна.

За виконуваними завданнями та методами їх досягнення соціальні організації можуть бути таких видів: соціально-економічними, соціально-політичними, соціально-освітніми, соціально-культурними.

Соціально-економічними називаються організації, створені для задоволення попиту споживачів у продукції та послугах для максимізації прибутку на користь своїх засновників.



Ідея створення такої соціально-економічної організації, як ***Urban Space 100,*** *належала франківському ресторатору Юрію Філюку. Саме він разом із однодумцями організував платформу «Тепле Місто». Співзасновниками ресторану стала ще сотня меценатів, які профінансували його рівними частками. Одним з перших кроків до реалізації задуму була розробка промосайту. Потім автори ідеї організували прес-конференцію, на якій презентували ініціативу, і згодом до неї приєдналися різні компанії, які підтримали проект хто чим зміг: будівельними матеріалами, дизайном інтер'єру, розписом стін у ресторані тощо. І, нібито, відповідаючи на добрі жести всіх, хто від щирого серця допомагав і допомагає ресторану, Urban Space 100 було реалізовано цілий комплекс соціальних проектів: проект «Поставити на колеса» – ініціатива з ремонту візків для людей з інвалідністю, проект щодо облаштування студентського коворкінг-простору із вільним доступом, зі створення соціального центру для учасників АТО та їх сімей, щодо реставрації двох старовинних дверей в історичному центрі міста. У травні 2017 р. за егіди Urban Space 100 відбувся День вуличної музики.*

Соціально-політичними є такі організації, які беруть участь у формуванні органів державної влади чи місцевого управління (міністерства, політичні партії тощо). *Соціально-освітніми* є організації, які ставлять за мету задоволення потреб у сучасному рівні знань (ЗВО, школи тощо). *Соціально-культурними* називаються такі організації, які повинні реалізувати естетичні й оздоровчі установи людей (театри, музеї, санаторії тощо).

У цілому соціальна організація є складним утворенням, тому для кращого вивчення зупинимося на розмаїтті її видів (рис. 3.9).

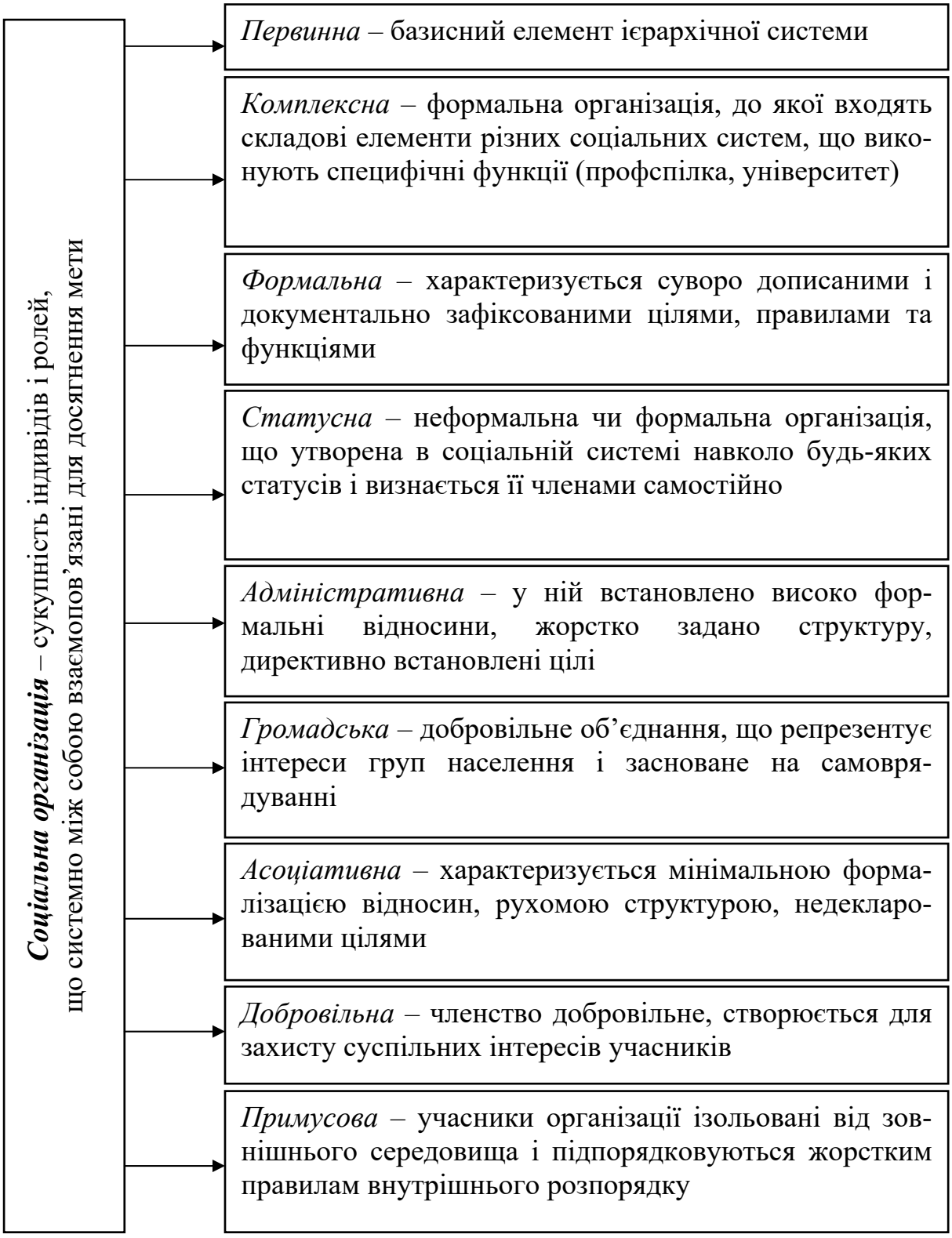


Рис. 3.9. Види соціальних організацій

Джерело: складено авторами.

Дослідження 469 американських компаній різних галузей, проведене організацією *Conference Board*, свідчить, що існує дуже значна позитивна кореляція між прибутковістю активів (капіталу) і соціальною активністю компанії, між прибутковістю продаж (акцій) і соціальною активністю компанії. Загальний прибуток акціонерів компаній, що мають високі фінансові і соціальні показники, за останніх 15 років зросла на 43%. За той самий період цей показник для лише фінансово успішних компаній виріс всього на 19%. Соціальна залученість приносить свої дивіденди. Прибутковість продажів у соціально активних компаній на 3% вище, прибутковість активів вище на 4%, а прибутковість капіталу і акцій – на 10% вища, ніж у компаній, що не проявляють себе в цій сфері.



Організація – це свідомо скоординоване соціальне утворення, яке створюється, функціонує та розвивається в певних межах за специфічними законами для досягнення визначених цілей.

Властивості організації – це сукупність ознак, що відображають загальні, характерні та специфічні риси організації.

Генезис організації – це процес її зародження, походження, виникнення, утворення, становлення, розвитку, метаморфози або загибелі.

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

Егресивність – повторювані зв'язки між явищами та процесами у функціонуванні і розвитку організацій.

Кон'югованість – загальне правило формування організаційних систем, яке забезпечує упорядкованість та доцільність їх функціонування.

Кореляційність – повторювані зв'язки між явищами та процесами у функціонуванні і розвитку організацій.

Емерджентність – загальне правило формування організаційних систем, яке забезпечує упорядкованість та доцільність їх функціонування.

Формальна організація – повторювані зв'язки між явищами та процесами у функціонуванні і розвитку організацій.

Неформальна організація – загальне правило формування організаційних систем, яке забезпечує упорядкованість та доцільність їх функціонування.

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, зареєстрований в установленому законодавством порядку, для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським Кодексом України та іншими законами.

Юридична особа – організація, яка має в господарському веденні відокремлене майно, може нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем у суді, пройшла державну реєстрацію, має установчі документи, юридичну адресу, найменування, печатку тощо.

Господарське товариство – це підприємство або інший суб'єкт господарювання, створений юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності з метою одержання прибутку.

Соціальна організація – упорядковане та скоординоване об'єднання людей, які спільно реалізують суспільно-значущі цілі та діють на основі визначених правил і процедур.

Соціальний інститут – історично сформована, стійка та закріплена в нормах моралі і права система суспільних відносин.



Ситуаційна вправа «ТВОРИТИ КОЖНОГО ДНЯ СВОГО ЖИТТЯ, АБО ТВОРИТИ ІСТОРІЮ КОЖНИМ ДНЕМ ЖИТТЯ!»

Навчальна мета – оволодіти навичками організаційного процесу та визначення ролі і генезису організації.

Вихідні дані:

Люди... погляди... впевненість… Сила успішних людей – в їх цілісності. Тому що саме вони є творцями великої справи, створюють історію – історію розвитку неперевершеної і непередбачуваної індустрії моди, відображають історію розвитку суспільства та свідомості кожної особистості окремо, історію життя та успіху, що віддзеркалені у речах, які здатні передавати емоції.

Життя колективу дизайнерської студії одягу «Вікторія» – це динамічний процес, у якому тісно переплітаються матеріальні та емоційні світи. Вони такі різні, але перетинаючись здатні створювати шедеври наших бажань. Адже одяг – це всього навсього річ, але вона спроможна стримувати нас або ж, навпаки, зробити сильними та впевненими. Саме цьому шаленому світу індустрії моди запропонували свої авангардні ідеї молоді, але амбіційні творці студії «Вікторія».

Все починалося з маленького приміщення на другому поверсі торговельного комплексу, далеко від центрального

району міста, під керівництвом талановитої і завзятої Вікторії, яка свого часу мала змогу навчатись у провідному англійському будинку моди. Вікторія була майстром своєї справи не на словах, крім того помічала за собою і певні організаторські здібності. Вона уявляла втілення своєї власної мрії, ще повертаючись з навчання в Англії. Проте на українському ринку відкриття студії одягу ще навіть 5 років тому було дійсно відчайдушним кроком – довелось вирішити чимало організаційних питань, налагодити перші зв'язки з постачальниками тканин та фурнітури, забезпечувати «дрібну» рекламу. З часом почалися перші замовлення, поряд із цим вирішувалися питання залучення до справи кваліфікованого персоналу. На той час у країні вже було чимало бажаючих та охочих до такої пропозиції, як персональне пошиття одягу. Тому дизайнерська студія «Вікторія» була новим місцем втілення ідей клієнток.

Підприємство впевнено розвивалось і, згодом, завдяки плідній та наполегливій роботі Вікторії та її невпинно зростаючої команди, сформувався гідний уваги імідж. Збираючи навколо себе молодих і талановитих людей – пані Вікторія тим самим будувала успіх компанії. Роботи вистачало на кожного, інколи і сама керівник потребувала допомоги в організації справи. На щастя, в цьому її підтримувала Наталя, молода талановита дівчина, яка закінчила три роки тому Київський національний університет технологій та дизайну, виграла конкурс молодих дизайнерів «Золотий Каштан» і навіть взяла участь у щорічних Сезонах Української моди в показі «Молоді імена». Наталя прийшла до студії «Вікторія» ще студенткою на практику. І після закінчення навчання Вікторія з радістю запросила до себе на роботу молоду дизайнерку і навіть відправила на стажування до англійського будинку моди, де свого часу навчалася сама.

Не було сумніву, що Вікторії знадобиться талановита і охоча до справи помічниця, що була знайома з підприємством практично від початку його заснування. Вона вправно справлялась із замовленнями, вміла знайти підхід до найвибагливіших клієнток, крім того неодноразово допо-

магала Вікторії у вирішенні організаційних питань. Напевно, секрет успіху підприємства Вікторії був простим – свобода розвитку індивідуальності та уміння працювати в команді, власне, вміння взагалі по-справжньому працювати. Все це народжувало творчість, креатив, новаторство, що і давало можливість працювати на всі 100%, досягаючи перемог. Вікторія вміла так побудувати роботу, що кожний працівник дружної родини, працюючи із замовником, прагнув втілити свої ідеї та задуми, навіть долаючи проблеми через невчасні поставки тканин, візитів податківців чи пожежників, та крізь звичайну людську втому від кропіткої та старанної роботи. Такі неприємні моменти, хоча і не часто, проте з'являлися, – неефективний менеджмент в управлінні підприємством, що є постачальником сировини, а щодо податківців і пожежників – коментар недоречний, – неприємні візити тримають у шаленому напруженні навіть людину зі сталевими нервами. Але якось пані Вікторія все вирішувала, мала сміливість показувати власні творіння і готувати нові колекції, була впевнена за справу якою займалася – напевно в цьому і була запорука її успіху...

«Надприбуткам віддамо перевагу якісному товару, на противагу метушні поставимо піклування та увагу до побажання клієнтів. І результат буде гідним» – Вікторія мала свої правила роботи в компанії, і тепер передавала їх Наталі, своїй старанній послідовниці. Адже сама за запрошенням провідних модельєрів мала їхати на певний час до Англії. Вона знову зважилась на відчайдушний крок у житті, адже на Батьківщині справу свою вже зроблено, – настав час керувати великим кораблем у відкритому морі з його норовливим характером та суворими правилами – виводити ім'я на Європейський ринок. У той самий час Наталя навіть не мріяла, що доля посміхнеться їй настільки, але і не здогадувалась про те, що залишається зі світом, який є таким же бурхливим як море, сам на сам. Очоливши керівництво студією «Вікторія», вона продовжувала займатись замовленнями. Минав час і поступово виключно ексклюзивне пошиття одягу доповнилось відкриттям нової лінії пошиття

одягу на спеціальні замовлення готелів, ресторанів, торговельних супермаркетів та автомобільних салонів. Будучи людиною творчою, Наталя не завжди мала бажання спілкуватись з колегами-конкурентами, не досить доброзичливими, а іноді навіть різкими постачальниками, нав'язливими рекламодавцями. Її притягував більше безпосередньо творчий процес, а спілкування з людьми, що несе нові емоції – позитивні чи негативні, залишалося на другому плані. Але творити підприємство, що розвивалося, як і творити одяг, потрібно кожним днем життя. Наталя настільки була захоплена власним успіхом, що не відчувала землі під ногами. Нові клієнти, задоволені результатами, позитивні відгуки, хороші рекомендації – коло замовників розширювалося, збільшувались обсяги роботи. Поряд із цим послаблювалися окремі робочі процеси – планування роботи, замовлення і доставка тканин, фурнітури та матеріалів, ефективний розподіл праці між дизайнерами, співпраця з рекламними агенціями, участь у виставкових заходах і сезонних показах. Всі вони потребують чіткої структурної організації та умілого керівника, який би цим безпосередньо займався.

Робота у студії набирала своїх обертів, але заходи щодо ведення бізнесу не приймалися, на них просто не вистачало часу. Обслуговуючи все нових і нових клієнтів, Наталя не оцінювала реальні можливості виробництва, забувала про домовленості з постачальниками, від яких вимагалось тепер більших обсягів, незапланованих заздалегідь. Здавалось, що час летів невпинно, а вона прагнула його перегнати, охопити все і одразу, тим самим, втрачаючи вже набуте, сама того не розуміючи і не помічаючи.

Паперова робота, телефонні дзвінки, документування замовлень, зустрічі з партнерами і державними службовцями, кадрові питання – це все, на Наталчин погляд, заважало безпосередньому розвитку творчості. Поспішне вирішення проблем приносило лише невдачі, хоча і дрібні. Перед Наталею постало питання: «Студія не стоїть без роботи, виробництво розширюється, збільшується кількість замов-

лень – чому ж справи стають гіршими?» Це залишалося для неї таємницею.

Тоді вона ще не розуміла, що в цьому і є її проблема – як тільки підприємство розширюється, виходить на якісно новий рівень роботи, воно перетворюється на складну бізнес-структуру, що потребує справжніх управлінських рішень, наказів та відповідальності. Попри все, головним було працювати за будь-яких умов – залишаючи негативні емоції всередині компанії, власними ідеями і творіннями заохочувати до роботи інших, до втілення власних проектів і досягнення успіху. Незважаючи на все це, проблем поза підприємством було не уникнути. І перш за все, невчасність виконання замовлень через збої у постачанні тканин та фурнітури, що і є, мабуть, найгіршою проблемою, що виникла.

Щодня перед Наталею поставала команда професіоналів своєї справи, яка була готова виконувати необхідні завдання, але сама дівчина настільки заплуталась у подіях робочих сірих буднів, що вже не могла знайти ні початку, ні кінця, здавалось би легкого, управлінського ланцюжка. Наталя замислилася та була охоплена лише однією думкою, що керувати не так вже легко, і під силу це далеко не кожному, – важко було усвідомлювати це, особливо коли критикувати доводилося саму себе…

Завдання до вирішення

1. Які особливості основних положень генезису організації можна визначити в студії «Вікторія»?
2. Визначити основні проблеми в діяльності головних героїв. Чи справлялась з обов'язками керівника Наталя?
3. Які, на Вашу думку, якості повинні бути притаманні справжньому керівнику власної справи, зокрема, у сфері мистецтва?
4. Охарактеризуйте основні організаційні ролі студії «Вікторія» в суспільстві.
5. Визначте та охарактеризуйте основні властивості ТОВ «Вікторія» як різновиду організації.

6. Замислитесь, як «зламати» існуючу тривожну тенденцію в діяльності організації? Яким чином у майбутньому керівник студії «Вікторія» може унебезпечити себе від подібних помилок?
7. Назвіть основні причини, що призвели до неефективної діяльності студії «Вікторія». Відповідь оформіть у вигляді причинно-наслідкової діаграми за схемою, наведеною на рис. 1.

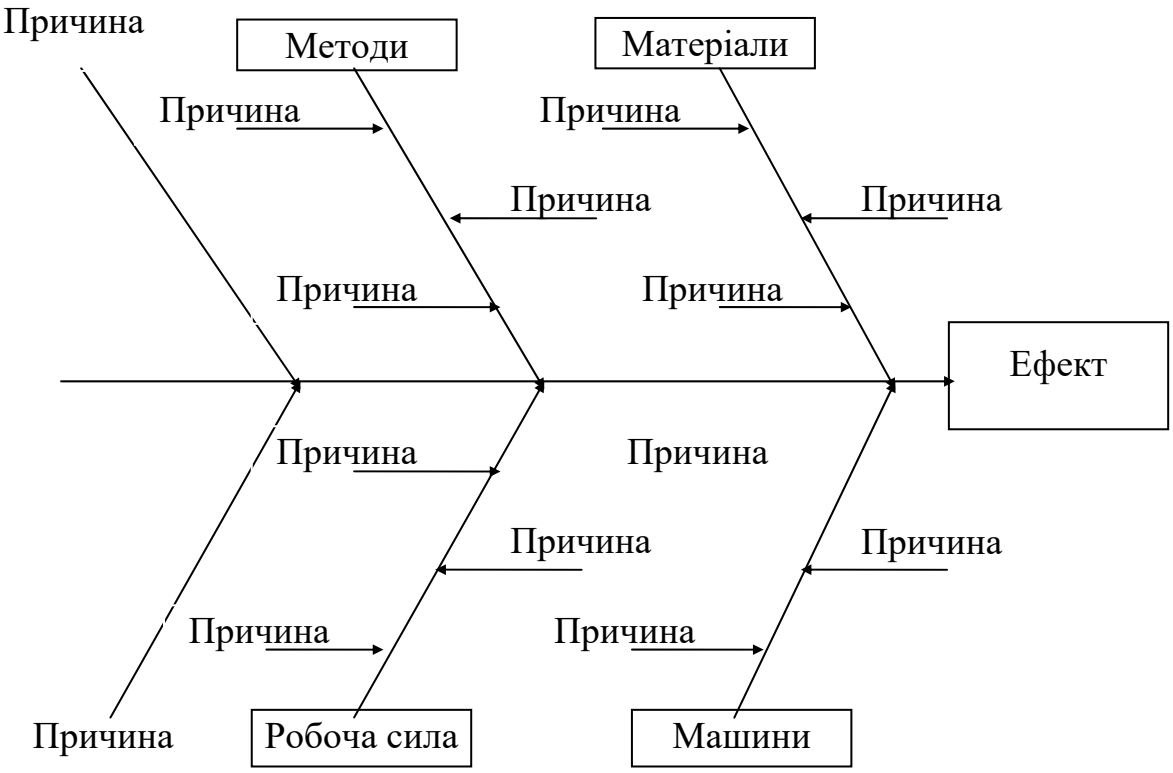


Рис. 1. Причинно-наслідкова модель «риб'ячий скелет»

Джерело: складено авторами.

8. Розробіть власний соціальний проект, що може бути рекомендований для втілення у діяльність студії «Вікторія».



Тестові завдання

3.1. Що становить собою перелік: первинним в організації є процес, організація має подвійну об'єктивно-суб'єктивну природу, походження організації є ланцюгом виникнення, становлення і розвитку взаємозв'язків?

1. Положення генезису організації.
2. Закони організації.
3. Принципи організації.
4. Завдання теорії організації.

3.2. Зазначте базове положення генезису організації:

1. Будь-яка система є результатом процесу її організації, але не кожен процес завершується створенням системи.
2. Організація утворює і розвиває подвійну об'єктивно-суб'єктивну природу виникнення, становлення та розвитку.
3. Головним потенціалом формування і розвитку цілеспрямованої життєдіяльності людини є прямування до вищих форм реалізації організації як у вигляді процесу, так і у вигляді системи.
4. Організація постійно розвивається та удосконалюється.

3.3. Що таке організація?

1. Свідомо скоординоване соціальне утворення, яке створюється, функціонує та розвивається в певних межах за специфічними законами для досягнення визначених цілей.
2. Об'єднання ресурсів для досягнення бажаних цілей та результатів.

3. Специфічна формалізована група, яка має повноваження від суспільства на здійснення певної діяльності в рамках конкретного соціального інституту або здійснює систему конкретних функцій.
4. Сукупність взаємовідносин, видів діяльності, прав, обов'язків, ролей, які формуються у процесі спільної праці.

3.4. Що таке соціальна організація?

1. Специфічна формалізована група, яка має повноваження від суспільства на здійснення певної діяльності в рамках конкретного соціального інституту або здійснює систему конкретних функцій.
2. Свідомо скоординоване соціальне утворення, яке створюється, функціонує та розвивається в певних межах за специфічними законами для досягнення визначених цілей.
3. Об'єднання ресурсів для досягнення бажаних цілей та результатів.
4. Сукупність взаємовідносин, видів діяльності, прав, обов'язків, ролей, які формуються у процесі спільної праці.

3.5. До факторів внутрішнього середовища організації не належать:

1. Споживачі, постачальники.
2. Цілі, завдання, організаційна культура.
3. Технології, організаційна структура.
4. Персонал.

3.6. До основних властивостей організації належать:

1. Кон'югованість, одночасність, взаємодія.
2. Цілісність, емерджентність, кореляційність.
3. Порядок, самоорганізація, мета.
4. Взаємозалежність, орієнтованість, прямолінійність.

3.7. За реакцією на зміни середовища організації поділяються на:

1. Механістичні (бюрократичні), адаптивні, інноваційні.
2. Формальні та неформальні.
3. Приватні, колективні, комунальні та державні.
4. Добровільні, примусові та утилітарні.

3.8. За типом зв'язків між підрозділами організації поділяються на:

1. Традиційні, дивізіональні, матричні, сітьові.
2. Формальні та неформальні.
3. Приватні, колективні, комунальні та державні.
4. Добровільні, примусові та утилітарні.

3.9. За метою діяльності організації поділяються на:

1. Комерційні та некомерційні.
2. Формальні та неформальні.
3. Приватні, колективні, комунальні та державні.
4. Добровільні, примусові та утилітарні.

3.10. За взаємовідносинами з людиною організації поділяються на:

1. Формальні та неформальні.
2. Комерційні та некомерційні.
3. Корпоративні та унітарні.
4. Приватні, колективні, комунальні та державні.

3.11. За масштабами розвитку бізнесу організації поділяються на:

1. Малі, середні, великі.
2. Формальні та неформальні.
3. Комерційні та некомерційні.
4. Приватні, колективні, комунальні та державні.

3.12. За формою власності організації поділяються на:

1. Приватні, колективні та державні.
2. Формальні та неформальні.

3. Комерційні та некомерційні.
4. Добровільні, примусові та утилітарні.

3.13. Основні види соціальних організацій:
1. Формальні та неформальні.
2. Складні і прості.
3. Складні і формальні.
4. Прості та неформальні.

3.14. До соціальних організацій належать:
1. Школа, університет, підприємство.
2. Годинник, комп'ютер.
3. Школа, всесвіт.
4. Всесвіт, молекула.

3.15. Вкажіть компонент соціальної системи, що відрізняє її від біологічних систем:
1. Людина.
2. Процеси.
3. Речі.
4. Духовні цінності.

Контрольні питання і завдання



1. Дати визначення поняття «організація».
2. Які існують підходи до визначення поняття «організація»?
3. Як організація розглядається у статиці і динаміці?
4. Назвати загальні характеристики організації.
5. Обґрунтувати роль організацій у житті суспільства.
6. Пояснити три положення генезису та властивості організації.
7. Проаналізувати класифікацію сучасних організацій.
8. Дати визначення ділової та господарської організацій.

9. Проаналізувати класифікацію господарських організацій.
10. Що таке соціальна організація? Які риси характеризують соціальну організацію?
11. Чим відрізняється соціальна організація від соціального інституту?
12. Які є види соціальних організацій? Які цілі реалізують соціальні організації?



Одного разу О. Уайльд гостював в англійському заміському будинку. Один з гостей постійно міркував, що будь-яка художня діяльність – це сумна трата часу, і не витримавши за обідом, запитав Оскара Уайльда: «Ну, містер Уайльд, от скажіть на милість, чим ви займалися сьогодні вранці?» «О, я був страшенно зайнятий , – відповів О. Уайльд. – Я весь ранок просидів над коректурою моєї книги віршів». Співрозмовник поцікавився, яким був результат. «Дуже важливим. Я викреслив кому». – «І це все?» – «Зовсім ні. Добре подумавши, я повернув її назад».

«Поділяючи роботу на безліч окремих ланок і доручаючи їх безлічі окремих працівників, ви можете зайти так далеко, що вже ніхто не буде уявляти собі процес в цілому і колеса почнуть обертатися вхолосту»

Білл Гейтс
(«Business with the speed of thought», 1999)

Розділ 4

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

4.1. Формування системних уявлень в теорії організації.
4.2. Сутність системного підходу.
4.3. Організація як відкрита соціальна система.
4.4. Внутрішнє середовище організації.
4.5. Синергія як мета взаємозв'язку внутрішніх факторів.
4.6. Чинники зовнішнього середовища організації.

Ключові терміни та поняття

Система, системний підхід, системний аналіз, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, підсистема організації, загальна теорія систем, синергетика, самоорганізація, синергія, негергія

4.1. Формування системних уявлень в теорії організації

Мало хто замислювався, але фактично щоденно, свідомо чи несвідомо, нам доводиться мати справу з поняттям системності. Починаючи зі звичних мовних оборотів на кшталт «система поглядів», «Сонячна система», «комунікаційна

система», «соціально-економічна система» та завершуючи всесторонньою оцінкою ситуації і моделюванням поведінки в екстремальних умовах, наприклад, при загрозі людському життю.

Проте формування системних ідей відбувалося не вчора і навіть не століття тому, воно проходило дуже повільно у процесі становлення людського суспільства. Загалом можна виділити ***три етапи формування системних уявлень*** (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Основні етапи формування системних уявлень

Джерело: складено авторами.

1 етап. Практично-емпіричний. Зачатки системних ідей виникли ще з давніх давен, в процесі еволюції людської практики і мислення. Джерелом системних ідей того часу були:

– практична і пізнавальна діяльність давніх людей, яка масово виявляла певні структури і пропорції, цілісність об'єктів, взаємозв'язки між ними,

– філософія, яка «шліфувала» основні поняття системності, часто відриваючись від реальної дійсності,

– природні знання, які заклали системність бачення природи,

– соціальні науки і науки про людину, які гравірували системний підхід до суспільства.



Результатом практичного застосування ***системності*** *в давні часи, які нащадки залишили нам на згадку, можна вважати 7 чудес світу: єгипетські піраміди Хеопса, «висячі сади» Семіраміди, статуя Зевса Олімпійського, храм Артеміди в Ефесі, мавзолей у Галікарнасі, Колос Родоський і маяк на острові Фарос в Олександрії.*

У межах філософії першопочатково системні уявлення сформувалися ще в працях давніх античних філософів. Геніальні здогадки про системність світу осяяли таких філософів, як Анаксагор, Демокріт, Платон, Арістотель та ін.



Анаксагор *(бл. 500–428 рр. до н.е.) – давньогрецький філософ, математик, астроном, матеріаліст, який народився в Клазоменах (Мала Азія). Ще в молодості переселився до центру грецької культури – Афін, де викладав філософію.*

Так, Анаксагор широко використовував два постулати: «все у всьому» і «з усього – все», які в зародковому вигляді виражали системні закони. За Анаксагором, всі тіла складаються з дрібних первинних частинок (гомеомерій), що є дуже різноманітними і перебувають у постійному русі. Різні

тіла утворюються сполученням і роз'єднанням якісно подібних частинок. Кожна речовина містить певну кількість гомеомерій.

Демокріт висунув теорію матеріалістичного атомізму, в контексті якої ціле поділяється на частини-атоми, при цьому він оперував такими системними категоріями, як ціле, елементи та зв'язки між ними. Згідно з Демокрітом, в основі світу лежать два начала – атоми і порожнеча. Атоми є найдрібнішими, неподільними частинками, які «метушаться» в порожнечі і відрізняються лише формою, розмірами і положенням.

Відмінність теорії Епікура від теорії Демокріта полягала лише в тому, що у Демокріта рух атомів здійснювався у порожнечі винятково за законом падіння тіл, а у Епікура, разом з дією закону падіння, з'являвся ще один чинник – атом виявляв властивість «самочинного відхилення» від «лінії необхідності».



Платон *(бл. 427–347 рр. до н.е.) – давньогрецький мислитель, один із засновників європейської філософії, учень Сократа. Завдяки своєму аристократичному походженню, Платон навчався в найкращих афінських вчителів. У 385 р. до н.е. в Афінах заснував відому філософську школу – Платонівську академію, де виховували істинних мудреців, в т.ч. і* ***Арістотеля****. Помер у день свого народження в 347 р. до н.е. та був похований в садку Академії.*

У творах Платона й Арістотеля приділялась увага особливостям системи знань та системі елементів світобудови. За Платонівською теорією ідей справжнім світом буття є світ ідей. Платон казав, що будь-яке містить в собі все і споглядає себе в усьому іншому, так що все – всюди і в усьому, і всяке суще є все. Згодом Арістотелем була зроблена систематизація знань античного світу у вигляді створеної ним першої

філософської системи, а також розроблена геоцентрична система як результат трактування філософом космосу як порядку і гармонії.



Марк Туллій Цицерон *(106-43 р. до н.е.) – давньоримський політичний діяч, видатний оратор, філософ та літератор. Навчався ораторському мистецтву, віршуванню та філософії в Римі. Перебував на посадах квестора, претора, консула Римської Республіки і давньоримського сенатора. Був прихильником свободи, через що і поплатився життям.*

М.Т. Цицерон наголошував, що світовий організм є нерозривним цілим і всі його елементи гармонійно пов'язані між собою. У своєму трактаті «Про природу богів» він писав: варте захоплення, що світ такий стійкий та являє собою нерозривне ціле.

Тисячі років потому у філософських роботах нового часу робиться спроба надання поняттю «система» чіткості і поєднання до певної галузі знань. Зокрема, І. Кант у «Загальній природній історії і теорії неба» застосовує це поняття щодо космічних утворень. Разом з тим, він вживає його і в гносеологічному значенні, розуміючи під системою єдність різноманітних знань, пов'язаних спільною ідеєю. Як вважав І. Кант, наукове знання є системою, в якій ціле панує над частинами.



Іммануїл Кант *(1724–1804 рр.) – німецький філософ, фундатор німецької класичної філософії. У 1770 році отримав посаду екстраординарного професора. У 1786–1797 рр. обіймав посаду ректора в Кенігсберзькому університеті.*

Особливий внесок в поняття системності вклав Г. Гегель. За його методом пізнання, будь-який предмет, який

він вивчав, розглядався як органічна цілісність, що розвивається і проходить певні етапи життя. При цьому його теорія об'єктивного ідеалізму залишила відбиток і на системності, яка інтерпретувалася як особливий рушій ідеї. Разом з тим, Г. Гегель досить чітко пов'язував системність з саморухом, застосовуючи дану категорію до об'єктів природи, суспільства і до знання. Філософ трактував системність пізнання як найважливішу вимогу діалектичного мислення.

У контексті розвитку системних вчень в економічних науках не можна не згадати А. Сміта, який досліджував систему економічних інтересів, а принцип системності розглядав як ефект дій людей, організованих у групу, що перевищує суму їх одиничних результатів. Власне все це було ним висвітлено в головній праці 1776 року «Дослідження про природу і причини багатства народів» (обсягом понад 1000 сторінок).



Адам Сміт *(1723–1790 рр.) – шотландський економіст і філософ-етик, засновник сучасної економічної теорії. У віці 14 років вступив до Університету Глазго, де 2 роки вивчав етичні основи філософії. У 1748 році А. Сміт почав читати лекції по риториці в Единбурзькому університеті. У 1751 році його призначено професором логіки в університеті Глазго, де в 1762 році він отримав звання доктора юридичних наук.*



У розвитку різних природничих наук можна назвати своїх першопрохідців, які вперше застосували системні ідеї:

– в астрономії – польський вчений ***Микола Коперник*** *(1473–1543 рр.), автор геліоцентричної теорії побудови Сонячної системи,*

– у медицині – англійський лікар-анатом ***Вільям Гарвей*** *(1578–1657 рр.), який розробив вчення про систему кровообігу,*

– у мікробіології – голландський натураліст ***Антоні Ван Левенгук*** *(1632–1723 рр.), що виявив світ мікроорганізмів,*

– у біології – шведський природознавець ***Карл Лінней*** *(1707–1778 рр.), який систематизував весь рослинний і тваринний світ Землі,*

– у хімії – російський хімік ***Дмитро Іванович Менделєєв*** *(1834–1907 рр.), один з авторів періодичної таблиці хімічних елементів,*

– у фізиці – британський фізик ***Ернест Резерфорд*** *(1871–1937 рр.), який визначив структуру атома і т.д.*

2 етап. Фундаментально-теоретичний. Ускладнення людської діяльності та її результатів, перехід від ручної праці до машинного виробництва, а згодом – до системно-технічного розвитку, – все це змушувало замислюватися про ціле і частини, гармонію взаємодії між ними. Тому системне ставлення починає проникати в усі види професійної діяльності. Кожна професія починає оперувати певною системою знань, умінь і навичок.

Важливим здобутком першої половини XX ст., впродовж якої тривав даний етап, можна назвати теоретизацію системних ідей, формування перших системних теорій, оформлення системності в інструмент пізнавальної діяльності.

Чільна роль у системних дослідженнях належить видатному мислителю О.О. Богданову. Запропонувавши вчення про Тектологію в 1912 році як реакцію на соціальні потрясіння першої чверті XX ст., він буквально здійснив революцію в розвитку системних уявлень у суспільстві. Тектологія була наукою, що об'єднує організаційний досвід людства, а також теорією організаційних систем, яка вивчає кожну з них з точки зору відносин між частинами, а також відношення системи із зовнішнім середовищем. Саме О.О. Богданов одним з перших у світі ввів поняття системності і вважав, що

стан системи визначається рівновагою протилежностей. У результаті безперервної взаємодії може сформуватися три види систем, які він поділяв на: організовані, неорганізовані і нейтральні. За тектологічними роздумами О.О. Богданова, всі системи у Всесвіті переходять від нижчих щаблів організованості до вищих. Найвищим з них є трудовий колектив людства.

Загалом Богданівська Тектологія не просто докладно виклала поняття системності, а й випередила багато положень сучасного системного підходу, загальної теорії систем, кібернетики, синергетики тощо. Вона виступила інтегральною міждисциплінарною наукою про найбільш загальні закони і форми організації природних і суспільних утворень; методологією науки, присвяченої вивченню універсальних структур і закономірностей побудови, перетворення, забезпечення рівноваги і розвитку систем будь-якого рівня організації і природи.

О.О. Богданов опублікував свої ідеї у Берліні, з ними ознайомився Л. Берталанфі, який згодом розробив другий варіант загальної теорії систем.



*Австрійський біолог і філософ – **Карл Людвіг фон Берталанфі** – народився в 1901 році неподалік Відня. У 1926 році він здобув ступінь доктора філософії у Віденському університеті, де пропрацював згодом до 1948 року, спочатку займаючи посаду доцента, а потім – професора. З 1949 року постійно проживав в Канаді і США та працював там професором різних університетів аж до самої смерті у 1972 році.*

Слід зазначити, що Л. Берталанфі першим в Європі розробив теорію відкритих систем у біології як робочу гіпотезу для проведення досліджень і першим приступив до створення загальної теорії систем. А вже у 30–40-ті рр. XX ст. Л. Берталанфі, працюючи у Відні, застосував ідею відкритих систем до пояснення ряду проблем біології і генетики, але

потім дійшов висновку, що методологія системного підходу є ширшою і може бути застосована в різних галузях науки. У результаті виникла ідея загальної теорії систем.

Філософ сформулював модель відкритої системи як комплексу взаємодіючих елементів, або сукупності елементів, що знаходяться в певних співвідношеннях один з одним і з оточуючим середовищем. Також він віграв величезну роль у популяризації системного підходу. Оскільки в 50–70-ті рр. XX ст. він працював у США і Канаді, зокрема, у світовому центрі соціологічної методології – Чиказькому університеті, системний підхід відразу увійшов у соціологічну науку і як теорія, і як принцип, і як знання, і як метод дослідження. Ідеї Л. Берталанфі привернули увагу міжнародної наукової громадськості.

Загальна теорія систем трактувалася ним як фундаментальна наука, що досліджує проблеми систем різної природи. Проте недоліком його концепції було протиставлення загальної теорії систем філософії, що свого часу викликало обурення серед філософів.

3 етап. Науково-дослідницький. Третій етап розвитку системних ідей характеризується трансформацією системності в метод наукових досліджень і науково-технічних відкриттів. Системність до кінця XX ст. перетворюється на загальний світогляд, який беруть на озброєння фахівці різних галузей.

Зокрема, в 1948 р. Н. Вінером було видано книгу «Кібернетика, або управління і зв'язок у тварині і машині», що ознаменувало народження нової наукової течії системного підходу – кібернетики, вирішальне значення для становлення якої мало створення в 40-х рр. XX ст. електронних обчислювальних машин. У цій роботі обґрунтовано теорію кібернетики та представлено єдині шляхи створення загальної теорії управління і передачі інформації в системах різної природи. Розвиваючись одночасно з розвитком електронно-обчислювальних машин, кібернетика з часом почала перетворювалася на більш загальну науку про опрацювання інфор-

мації. Практичною реалізацією інформаційних ідей управління став розвиток комп'ютерної техніки та сучасних методів інформаційного моделювання систем.



Американський математик – **Норберт Вінер** – народився в 1894 р. у Міссурі (Колумбія). Здобув домашню освіту, а в 14 років – ступінь бакалавра. Н. Вінера в 18-річному віці було зараховано доктором наук за фахом «Математична логіка» у двох університетах. У 19-річному віці науковець був запрошений на кафедру математики Массачусетського інституту. За декілька місяців до смерті в 1964 році він був удостоєний Золотої Медалі Науковця – вищої наукової нагороди в Америці.

В Україні «піонером» комп'ютерної техніки та кібернетики в 60-х рр. XX ст. став видатний академік В.М. Глушков.



*Український вчений, автор фундаментальних праць у галузі кібернетики, математики і обчислювальної техніки, ініціатор реалізації науково-дослідних програм створення програмно-технічних комплексів для інформатизації і автоматизації господарської діяльності – **Віктор Михайлович Глушков** – народився в 1923 році в Ростові-на-Дону. У 1951 та 1955 рр. захистив відповідно кандидатську та докторську дисертації в Московському університеті. Був лауреатом численних премій і нагород. Став засновником Інституту кібернетики НАН України, який очолював аж до самої смерті в 1982 році.*

Будучи директором Інституту кібернетики з 1962 р., В.М. Глушков значну увагу приділяв популяризації кібернетики як науки та автоматизації галузей економіки. В Інституті кібернетики під його науковим керівництвом

було розроблено ЕОМ «Київ» і першу в Україні та колишньому СРСР напівпровідникову керуючу машину широкого призначення «Дніпро». Первістками персональних комп'ютерів стали машини для інженерних розрахунків «Промінь» (1963 р.), «Мир-1» (1966 р.), «Мир-2» (1969 р.), у яких було реалізовано запропоновану В.М. Глушковим ідею ступеневого мікропрограмного управління, які майже не поступалися закордонним аналогам і мали оригінальну архітектуру. Також під його керівництвом Головна редакція «Української радянської енциклопедії» видала в 1973 р. першу у світі «Енциклопедію кібернетики» у 2-х томах.

На Заході ідеї теорії систем розвивали такі вчені, як О. Ланге, Ч. Бернард, Р. Акофф, Р. Мертон, М. Месарович, Т. Парсонс, І. Пригожин, У. Росс Ешбі та ін. У в 60–70-ті рр. XX ст. проблеми створення загальної теорії систем були дуже популярними, а дослідженнями займалися В.Г. Афанасьєв, В.П. Кузьмін, Ю.Г. Марков, І.Б. Новік, В.М. Садовський, В.С. Тюхтін та ін.

Будучи потужним генератором наукових ідей, системний підхід обумовив виникнення та розвиток таких новітніх наук, як теорія інформації, синергетика, теорія ігор, теорія рішень, дослідження операцій, системний аналіз та ін.

Сьогодні системний підхід поширився також на економіку, соціологію, психологію та інші науки. Перемога системного підходу в економічній науці пов'язана з іменем лауреата Нобелівської премії 1973 р. В. Леонтьєвим, який досліджував структуру економіки та розробив метод економічних розрахунків «витрати-випуск».

Системний вклад у створення цілісної концепції управління було внесено одним з бізнес-геніїв XX ст. П.Ф. Друкером.



Американський вчений австрійського походження, економіст, публіцист, педагог, один з найвпливовіших теоретиків менеджменту XX століття – ***Пітер Фердинанд Друкер*** *– наро-*

дився в 1909 році у Відні, пізніше переїхав до Німеччини. Коли йому виповнилося 28 років, Пітер втік від нацистського режиму до США, а в 1943 році став громадянином США. Понад п'ятдесят років викладав мистецтво менеджменту. Спочатку в одному з найбільш шанованих університетів США – університеті Нью-Йорка, а потім – в Університеті Клермонта, де був професором соціальної науки і менеджменту та до останнього подиху займався професійною діяльністю. Працював з найбільшими корпораціями світу: General Motors, General Electric, Chase Manhattan тощо.

П. Друкер вважав, що менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Керівник повинен визначати, яких результатів необхідно досягти, та мобілізувати ресурси організації для їх досягнення. Він, як диригент оркестру, має чути весь оркестр та стежити за спільною діяльністю організації. Також менеджер одночасно має виступати і композитором, і диригентом.

Таким чином, нарощування системності знань є постійним процесом, який відбувається в усіх сферах людської діяльності. Системний підхід перетворився на один з трьох базових підходів, якими в нинішній час управлінські працівники керуються у своїй діяльності.

4.2. Сутність системного підходу

З ускладненням умов діяльності сучасних організацій, відчутним впливом процесів глобалізації, розгортанням інформаційно-комунікаційної революції та загострення конкурентної боротьби лідерські позиції на ринку займають ті організації, керівництво яких вміє мислити на декілька кроків вперед. Тому на порозі третього тисячоліття перспективи подальшого розвитку організацій полягають у грамотному застосуванні управлінських інструментів та підходів, які

практикою і часом довели свою ефективність. Одним з таких дієвих «знарядь» є ***системний підхід***.



Системне мислення і **системний підхід** є основою наук про соціально-економічні відносини і забезпечує цілісне бачення об'єктів, явищ і процесів (в єдності їх складових та взаємозв'язків між ними).

Системний підхід – це методологія наукового дослідження, в основу якого покладено розгляд складного об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності із відносинами та зв'язками між ними

Ключовим поняттям системного підходу є «система». Це слово з'явилося ще в Стародавній Греції 2000–2500 тис. років тому і означало сполучення, організм, пристрій, організація, устрій, ціле. Пройшовши еволюційний розвиток до наших днів, воно набуло більш сучасних форм та звучань.

Система *(від грец. Systema)* – цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, яка має певну структуру і тією чи іншою мірою взаємодіє із зовнішнім середовищем в інтересах досягнення мети

На підставі визначення можна виділити чотири головні *характеристики системи* як такої.

1. Система складається з визначених елементів і при цьому входить до складу певної надсистеми (так званої метасистеми).

2. У системі відсутні «дрібниці», адже ігнорування навіть незначного і непримітного на вигляд елементу або зв'язку може негативно позначитися на функціонуванні системи в цілому.

3. Загальна система володіє властивостями, яких не мають її поодинокі складові та які виникають у результаті їх взаємодії, зокрема:

– цілісністю, тобто об'єднанням системних частин в єдине ціле, де кожен елемент посідає своє місце,

– емерджентністю – появою нових якостей системи в цілому, які не властиві жодній її частині, причому знаходячись поза системою, її елементи можуть втрачати або набувати певних індивідуальних властивостей,

– стійкістю – будь-яка система завжди прагне до відновлення порушеної рівноваги її частин.

4. Всі елементи системи взаємопов'язані і взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем.



Так, освіта в Україні є потужною складною ***системою****, до якої входять освітні заклади, наукові, науково-методичні і методичні установи, державні і місцеві органи управління освітою. Своєю чергою, усі перелічені організації також є системами, що складаються з нескінченної множини складових та взаємозв'язків як всередині, так і зовні системи. Крім того, сама система освіти входить до такої великої надсистеми, як галузь невиробничої сфери.*

У людському житті має місце безмежна кількість систем, з якими людині доводиться стикатися час від часу, тому для їх впорядкування і спрощеного розуміння окремих системних аспектів, наведемо класифікацію, яка виокремлює певні види систем залежно від вирішуваних завдань (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Базова класифікація систем

Ознака класифікації	Види систем	Опис систем (приклади)
За природою складових елементів	*Фізичні*	*Емпірично-матеріальні: живі (біологічні, екосистеми) та неживі (хімічна система Д.І. Менделєєва)*
	Абстрактні	*Концептуальні (гіпотези, теорії, доктрини)*
За взаємовідносинами із зовнішнім середовищем	*Закриті*	*Фізичні системи типу годинників*
	Відкриті	*Усі сучасні організації: банки, фінансові установи, громадські і урядові організації тощо*
За кількістю у складі системи елементів та зв'язків	*Прості*	*Атом, молекула*
	Складні	*Автомобіль*
	Надскладні	*Не піддаються точному опису (людина, суспільство)*
За ступенем визначеності діяльності	*Детерміновані*	*Функціонують за заданим сценарієм (комп'ютерна програма)*
	Стохастичні	*Випадкові, ймовірні й такі, що функціонують нерегулярно (магазин, екскурсійна група)*
За походженням	*Природні*	*Ліс, поле, океан*
	Штучні	*Створені людьми (телефон, телеграф, інтернет-мережа)*
За ступенем рухливості складових та системи загалом	*Статичні*	*Автовідповідач, скелет людини*
	Динамічні	*Земна кора, завод, фабрика*

Джерело: складено авторами.

Серед численного розмаїття сучасних систем важливою є ознака природи системних складових.

Фізичні системи відрізняються від абстрактних своєю формою, адже перші мають матеріально-субстанціональну форму (при цьому виступаючи живими органічними або неорганічними утвореннями), а другі фактично є продуктами людського мислення та не мають матеріально-відчутної форми.

Розмежування систем на відкриті та закриті залежить від взаємовідносин систем із зовнішнім середовищем і не

є жорстким, раз назавжди встановленим. Закрита система є самодостатньою, тому не обмінюється енергією, інформацією та іншими ресурсами із зовнішнім середовищем. Хоча на сьогодні складно уявити існування такої моделі, тому умовно закритою можна вважати таку систему, яка отримує енергію ззовні, при цьому не віддаваючи її у зворотному напрямку. Відкрита система орієнтована на динамічну взаємодію із зовнішнім середовищем і в прямому, і в зворотному напрямі. Взагалі поділ систем на закриті та відкриті не є усталеним, адже вони можуть за певних умов трансформуватися одна в одну.

Крім того, системи можуть мати природне походження (створені без участі людини) або штучний генезис (створені чи трансформовані безпосередньо людиною).

За ступенем рухливості системних складових виділяють системи статичні та динамічні. Стан перших впродовж тривалого часу не змінюється, а стан других є дуже чутливим до впливу зовнішніх змін, тому вони є дуже рухливими й активними. Для кращого розуміння сутності та механізму системного підходу доцільно з'ясувати принципи, на яких він тримається (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Основні принципи системного підходу

Джерело: складено авторами.

1. Принцип цілеспрямованості полягає у тому, що функціонування будь-якої досліджуваної системи та проведення певного дослідження починається з цілепокладання, тобто з формулювання конкретної мети.

2. Принцип хронологічності передбачає врахування минулого досвіду системи та моделювання на підставі цього тенденцій і закономірностей її майбутнього розвитку.

3. Принцип множинності полягає у необхідності використовувати максимально можливе число альтернативних кібернетичних, економічних і математичних моделей для опису і дослідження системи в цілому, а також її окремих складових.

4. Принцип складності передбачає наявність та аналіз всіх елементів системи та множини взаємозв'язків між ними в рамках визначеної структури системи.

5. Принцип цілісності орієнтований на розгляд і дослідження системи як чогось виокремленого із зовнішнього середовища, що виступає в єдності своїх складових елементів та інтерпретується як певна одиниця.

6. Принцип двоїстості виражається у подвійній площині розгляду будь-якої системи. З одного боку, вона є самостійним утворенням, а з іншого – окрема система завжди виступає частиною системи більш високого порядку, так званої метасистеми.

За ступенем визначеності діяльності всі системи поділяються на детерміновані (ті, що однозначно реагують на впливи та функціонують з чіткою метою і за визначеними правилами, спрямовані на конкретний результат). Також є системи стохастичні, які можуть реагувати на внутрішні і зовнішні втручання щоразу по-різному та на які розповсюджуються закони теорії ймовірності.

Системний аналіз – сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання різноманітних проблем на основі системного підходу



Системний аналіз застосовується для вирішення завдань, які є слабо структурованими і для яких відсутні стандартні рішення. Вони не можуть бути розв'язані одними математичними методами та є суто формалізованими без використання методів системного аналізу, який дає змогу заглибитись у сутність проблеми та виявити глибинні взаємозв'язки.

У цілому системний аналіз спрямований на розчленування загальної системи на підсистеми з метою виявлення її слабкої ланки, а завданням даного аналізу є розв'язання проблеми через побудову системи. Тобто фактично в системному аналізі система заповнює проміжок між існуючим станом та очікуваним.

Оскільки специфіка будь-якого аналізу зводиться до декомпозиції певного об'єкта на його складові, то для його більш повного розуміння розглянемо елементи системного аналізу:

– мета проведення системного аналізу,

– мета, якої повинна досягти система,

– критерії (показники), на підставі яких порівнюватимуться різні альтернативи з метою вибору поміж них найкращої,

– безпосередні альтернативи щодо розв'язання проблеми,

– ресурсне забезпечення, необхідне для аналізу або вдосконалення існуючої системи (чи створення нової),

– модель системи, яка об'єднує мету, критерії, ресурси та альтернативи.

Хоча в науковій літературі немає одностайності в підходах щодо методології системного аналізу, нижче наведено узагальнений досвід етапів проведення системного аналізу:

1. Опис системи – бажаний стан системи, або певна ідеальна конструкція її цілого.

2. Опис проблеми, коли робиться декомпозиція системи на окремі складові з метою пошуку серед них проблемних зон.

3. Вибір та реалізація напряму розв'язання проблеми – порівняльний аналіз нинішнього та очікуваного стану системи, на підставі чого можна буде сформувати альтернативні шляхи вдосконалення системи.

Отже, системний підхід є витоком багатьох методів і людського мислення в цілому та розглядається як запорука успіху в будь-якій сфері життєдіяльності. Тож розглянемо проектування системного підходу до теорії організації.

4.3. Організація як відкрита соціальна система

Загалом будь-який об'єкт або суб'єкт можна представити у вигляді системи. Організація також є сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих складових, які вносять свій внесок у характеристики цілого, тобто є системою. Будь-яка організація як система має свою внутрішню логіку та створюється і живе за власними законами, без знань і розуміння яких неможливе ефективне керівництво нею. Схему системного підходу до організації наведено на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Схема системного підходу до організації

Джерело: складено авторами.



Організація як система не обмежується статичним розумінням даного поняття, адже вона є формуванням активним, рухливим, динамічним, яке постійно перебуває у стані змін та впорядкування.

Також слід зауважити, що будь-яка організація розглядається як система відкритого типу, яка народжується та функціонує в певному середовищі, обмінюється з ним енергією і ресурсами та володіє такими характеристиками:

– наявність внутрішніх змінних елементів, які перебувають у процесі постійних перетворень,

– формування взаємозв'язків і взаємодії між компонентами всередині організації та поза нею,

– сполучення внутрішніх елементів та зв'язків між ними у вигляді впорядкованої структури організації,

– можливість ідентифікації організації завдяки володінню специфічними, характерними властивостями, які виріз-няють її серед собі подібних,

– притаманність організації таких унікальних якостей, як цілісність, емерджентність, стійкість, які з'являються та проявляють себе в результаті взаємодії внутрішніх елементів,

– наявність зовнішнього середовища у вигляді факторів і явищ, які знаходяться поза організацією, справляють на неї очевидний вплив та обумовлюють варіанти організаційної поведінки з метою адаптації до змін оточуючих чинників,

– можливість та необхідність цілеутворення як основи отримання визначених результатів діяльності,

– здатність до еволюціонування та ускладнення організаційної системи на підставі її розширення і утворення нових підсистем.

Організація *(за системним підходом)* – це соціальна активна система, складена із взаємодіючих елементів та підсистем, яка має взаємозв'язки і залежність від зовнішнього середовища та відповідно впливає на нього

Соціальна складова будь-якої організації обумовлена наявністю у складі її внутрішніх елементів людського фактора як рухомої організаційної сили, яка запускає всі процеси організації та є гарантом її постійного розвитку і вдосконалення.



ПрАТ «Ветропак Гостомельський Склозавод» є одним із заводів компанії «Ветропак Швейцарія» та займається виготовленням, продажем і дистрибуцією 2500 видів склотари для вітчизняних виробників харчових продуктів та напоїв. Завод є одним з новаторів переробки скла та використовує стратегію замкнутого циклу виробництва з повним повторним використанням склобою, коли всі сировинні матеріали повинні повертатися у виробничий процес після того, як окремий продукт досяг кінця свого життєвого циклу. Завдяки використанню переробленого та полегшеного скла, протягом кількох десятиліть значно поліпшився баланс навколишнього середовища при виробництві скла: вдалось скоротити на 80% енергоспоживання і на 70% викиди в атмосферу CO_2. Таким чином, ПрАТ «Ветропак Гостомельський Склозавод» є відкритою соціальною системою, яка слідує курсом сталого розвитку та створює додаткові переваги на економічному, екологічному та соціальному рівнях. Також вона відпра-

цьовує на внутрішніх елементах вимоги споживачів та суворі стандарти діяльності щодо екологічності, корисності і соціально відповідальної поведінки організації.

4.4. Внутрішнє середовище організації

Загалом фактори внутрішнього середовища вивчалися багатьма науковцями та в контексті різних теорій організації. Кожна наукова школа робила акцент на певних внутрішніх змінних.



Так, школа наукового управління звертала увагу на завдання і технологію управління, класична школа – на структуру управління, школа людських відносин – на трудові ресурси організації. На думку представників цих шкіл, досягнення цілей організації повністю залежало від внутрішніх змінних, тому вони повністю ігнорували фактори зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище – це сукупність внутрішніх змінних організації, ситуативних чинників всередині неї, її склад та взаємозв'язки

На сьогодні панує бачення організації як складного утворення, у складі якого функціонує система взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів. Загалом розрізняють декілька моделей внутрішнього середовища організації (моделі М. Вайсборда, McKinsey «7 S», Берка-Литвина та ін.), нижче представлено базову модель факторів внутрішнього середовища організації, запропоновану класиками-фундаторами менеджменту М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі, які виділили такі внутрішні змінні, як цілі, завдання, структура, технологія та персонал (рис. 4.4).

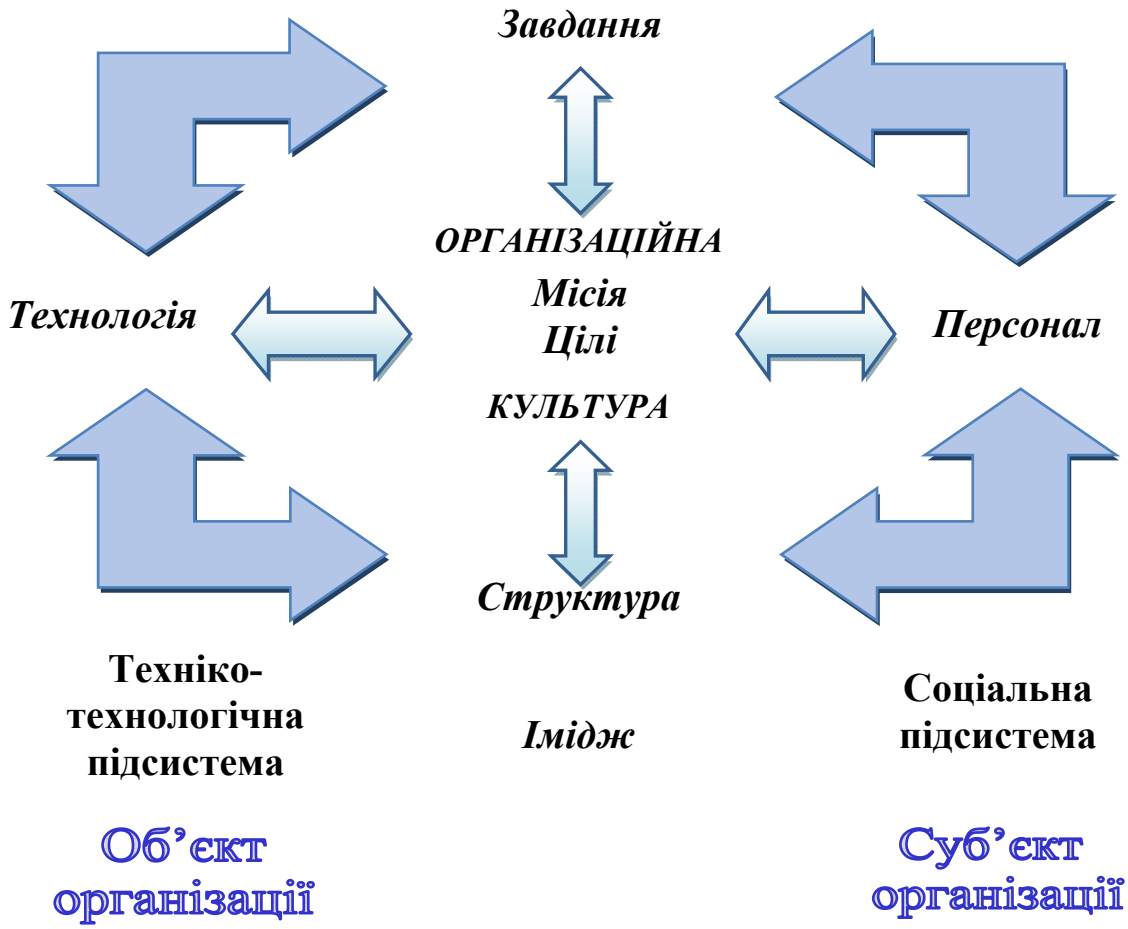


Рис. 4.4. Основні фактори внутрішнього середовища організації

Джерело: складено авторами.

Будь-яку організаційну систему можна розглядати як інтегроване ціле, в якому кожен структурний елемент посідає своє чільне місце. Так, ***цілі*** становлять собою конкретні кінцеві стани або орієнтовні результати, яких прагне досягти організація.

Цілі повинні бути реальними й обґрунтованими, досяжними, вимірюваними, співвіднесеними з ***місією*** (або генеральною метою існування) організації та мати конкретну часову спрямованість. Будь-яку організацію можна розглядати як унікальний засіб, який консолідує можливості спільного досягнення таких результатів, яких неможливо було б досягти окремим працівникам і розрізненими зусиллями.

У діяльності організації можуть формулюватися різні цілі, причому вони можуть змінюватися час від часу залежно від перегляду пріоритетів діяльності, зовнішніх умов і факторів, досягнення тих чи інших результатів.

Завдання – це певна робота, цикл або частина роботи, яка повинна бути виконана певним способом та у встановлений термін. Зазвичай завдання поділяють на 3 категорії:

- робота з предметами;
- робота з інформацією;
- робота з людьми.



*Наприклад, **цілі**, які встановлюються в комерційній організації, – проектування нової продукції та успішне виведення її на ринок, нарощування обсягів продажу, підвищення якості продукції, посилення інвестиційної привабливості організації, забезпечення професійного розвитку персоналу, – завжди підпорядковуються її головній економічній меті – отримання прибутку. Своєю чергою, з генеральної мети випливатимуть цілі підрозділів організації, які обумовлюватимуть розподіл організаційних **завдань** з точки зору їх внеску в досягнення головної мети організації.*

Наступним внутрішнім елементом інформаційної системи є ***структура***, яка становить собою систему зв'язків та відносин, які забезпечують стабільність і рівновагу системи, взаємодію, підпорядкованість, пропорційність та координацію її елементів.

Технологія – це спосіб поєднання обладнання, інфраструктури, інструментів, кваліфікаційних навичок і відповідних знань, необхідних для здійснення бажаного перетворення у матеріалах, інформації, людях. Технологія дуже тісно перетинається із сформульованими завданнями. Причому в організації може використовуватися безліч технологій: від технології діловодства до управлінських технологій.



Як свідчать результати дослідження, проведеного Korn Ferry (компанія, що займається підбором управлінців найвищої ланки), багато керівників вважають найбільш цінними для своїх організацій не людей, а ***технології*** *та матеріальні активи. Так, понад 60% респондентів відповіли, що протягом п'яти наступних років технології стануть основним джерелом конкурентної переваги організації, а майже 70% – висловили думку, що в недалекому майбутньому технології генеруватимуть більшу цінність, ніж люди.*



Як окремий приклад, якщо аналізувати такий сучасний і важливий нині вид ***технологій****, як інформаційна, можна визначити, що і джерелом, і результатом її реалізації виступає інформація. Сутність даної технології зводиться до збору, передавання, накопичення, зберігання і використання інформації для розв'язання добре структурованих завдань організації.*

Доцільно зауважити, що технології в організації обираються з урахуванням її цілей і завдань, політики, структури, ресурсних можливостей тощо. Складні технології вимагають значних капіталовкладень і ґрунтовної багаторівневої фахової підготовки персоналу. Оптимальною на сьогодні вважається та технологія, яка відрізняється гнучкістю, мобільністю й адаптивністю до зовнішніх факторів та гарантує підвищення ефективності функціонування організації.

Натомість будь-яка технологія є категорією знеособленою, що «оживає» лише при втручанні та під впливом людини, яка представляє наступну внутрішню змінну організації. Отже, ***люди*** *і* ***персонал*** є центральною ланкою будь-якої організації. В організації персонал може бути представ-

лений керівниками, рядовими виконавцями, співробітниками різної кваліфікації. Від їх професіоналізму, кваліфікації, ентузіазму залежить ефективність організації в цілому.

Причому кожен працівник володіє індивідуальними, притаманними лише йому здібностями, а також має унікальні потреби, наміри, мотиви, характер, соціальні установки. Керівники повинні враховувати всі ці персональні відмінності при наборі персоналу, його розстановці, призначенні особи на посаду, її переведенні і звільненні.

Крім названих 5 базових внутрішніх змінних організації, на наш погляд, їх перелік доцільно доповнити таким нематеріальним фактором, як ***культура***. Для будь-якої організації притаманна своя організаційна культура. І на думку багатьох сучасних менеджерів, даний чинник набуває все більшої популярності і значення через підвищення стандартів діяльності й якості. Грамотний менеджер усвідомлює і керується тим, що прищеплені персоналу правильні організаційні цінності та установки можуть здійснити справжній ривок у діяльності організації та навіть змінити хід її історії.



Наприклад, керівництво компанії ***Google*** *переконане, що щаслива і задоволена людина здатна працювати продуктивніше. Найбільш яскраво організаційна культура компанії проявляється в штаб-квартирі Googleplex, офісна площа якої займає близько 280 тис. м^2, при цьому вона облаштована 2 плавальними басейнами, предметами для занять спортом і відпочинку, гральними зонами, буфетами і столами для перекусу, корпоративний транспорт оснащений системами Wi-Fi, де можна працювати по дорозі на роботу чи додому, і цей час зараховуватиметься як робочий. Також працівники Google не обтяжені суворим дрес-кодом (вони повинні бути одягненими… хоча б у будь-що). Забезпечуючи таким чином розкутість і невимушеність співробітників на роботі, керів-*

ництво створює умови для максимального використання ними свого потенціалу!

Однією з найважливіших характеристик будь-якої організації, чинником довіри до неї та її продукції, а відтак, умовою її подальшого процвітання, стає також ***імідж*****,** або сформований у свідомості персоналу, клієнтів, партнерів, громадськості образ організації, або усталені асоціації, які викликає у людини назва організації. Мета створення іміджу полягає не в отриманні організацією популярності, а в забезпеченні позитивного ставлення до неї, основою чого є надійність, порядність, культура та соціальна відповідальність.



Цікаво простежити вибір ***іміджу*** *на прикладі всесвітньо відомої компанії* ***Pepsi****, яка робить ставку на молодь, енергію, спорт. Для цього вона виступає спонсором великих спортивних заходів, особливо тих, які є цікавими молоді. Також її рекламні ролики вочевидь орієнтовані на підтримку здорового способу життя.*

Слід зауважити, що успішна і продуктивна діяльність будь-якої організації стає можливою за умови ефективного, злагодженого взаємозв'язку і взаємодії між усіма її внутрішніми складовими, що забезпечує сукупний позитивний ефект від поєднання організаційних змінних.

Цікавою є модель внутрішнього середовища «7 S», яку в 80-х рр. XX ст. в американській компанії McKinsey висунули вчені Т. Пітерс і Р. Уотермен. Вони вважали, що функціонування організацій стане ефективним, коли керівники враховуватимуть взаємодію семи внутрішніх складових елементів (рис. 4.5).

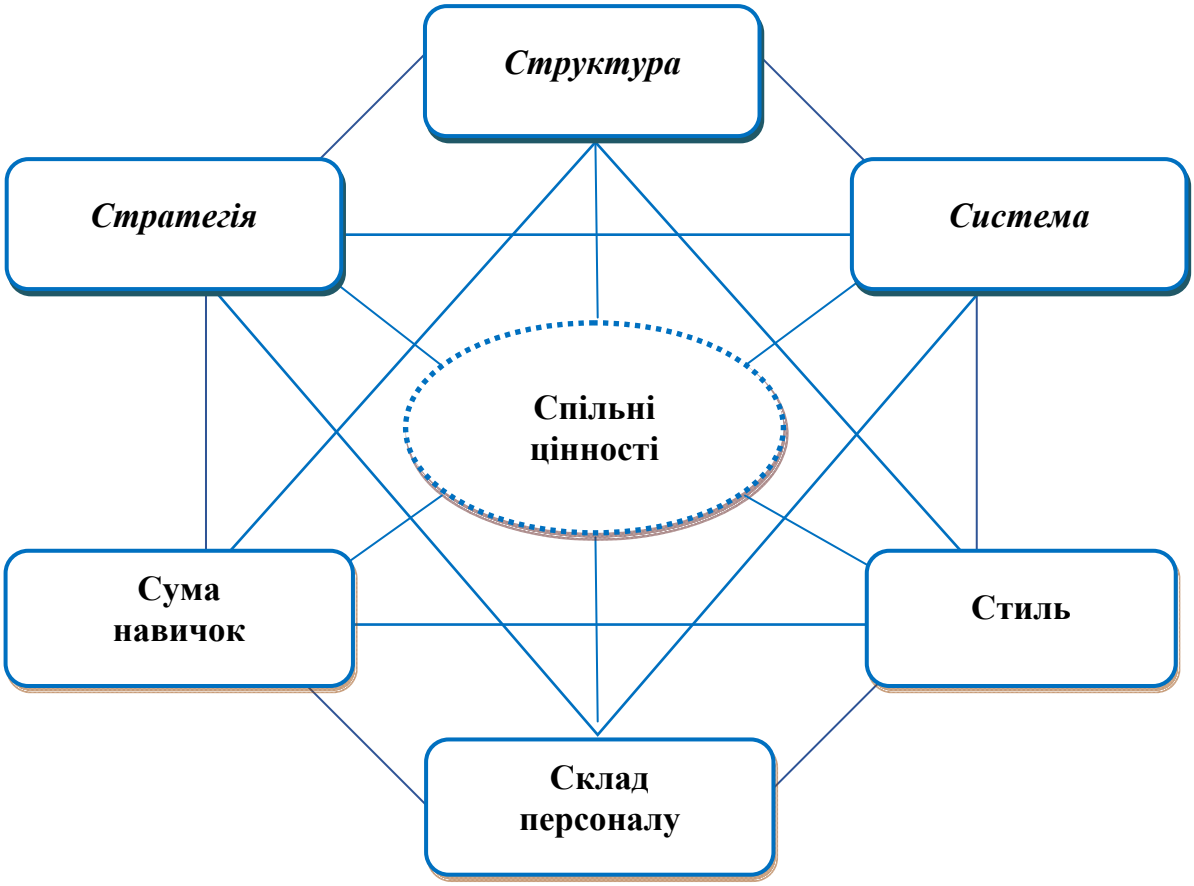


Рис. 4.5. Модель McKinsey «7 S»

Джерело: складено авторами.

В основу моделі McKinsey «7 S» покладено 7 ключових елементів мікросередовища організації. Верхня тріада внутрішніх змінних – це «жорсткі» параметри, які легше описати, оцінити і тому ними простіше керувати.

«М'які» елементи, до яких належать всі інші елементи моделі, складніше піддаються оцінці та управлінню, проте саме вони часто формують довгострокову конкурентну перевагу організації. На думку авторів моделі, спільні цінності повинні бути розміщені в центрі, адже вони є визначальними щодо решти елементів, а також виступають певною зв'язуючою ланкою між рештою внутрішніх параметрів моделі McKinsey.

Будь-які зміни в одному із взаємопов'язаних елементів впливають на інші компоненти, тому в організації мають бути

створені сприятливі умови для підтримання розумного балансу між усіма внутрішніми змінними. Також усі внутрішні фактори можна «розсортувати» по головних організаційних підсистемах: соціально-психологічній, матеріально-технологічній та фінансово-економічній (рис. 4.6).

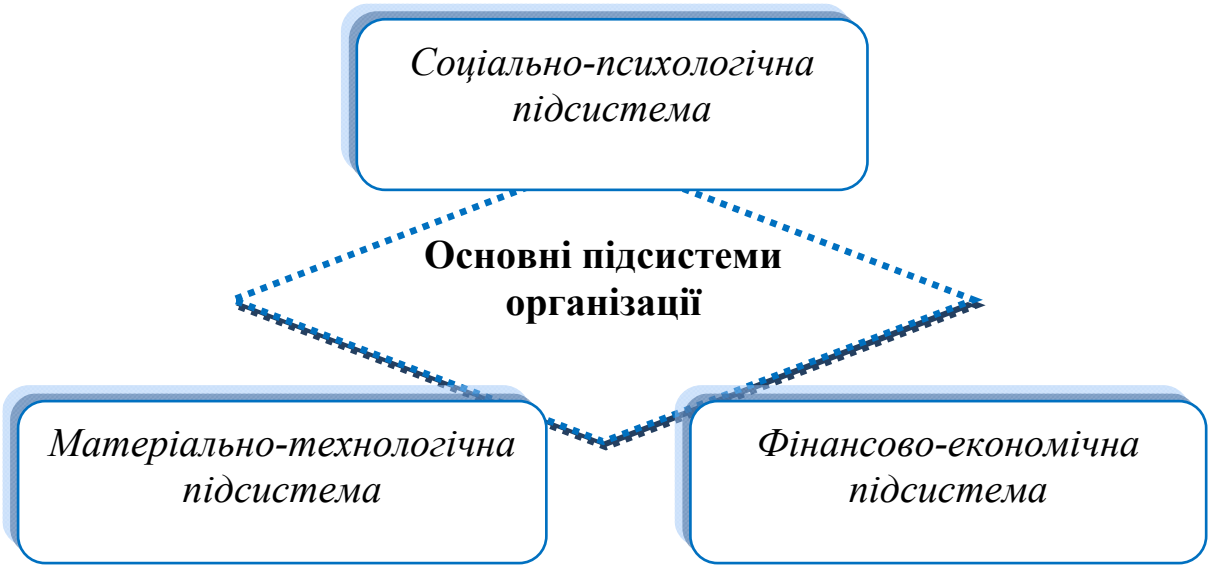


Рис. 4.6. Основні підсистеми внутрішнього середовища організації

Джерело: складено авторами.

Соціально-психологічна підсистема складається з таких внутрішніх змінних, як трудовий колектив, організаційна культура, формальні і неформальні групи, соціально-психологічний клімат в організації, її імідж тощо.

Матеріально-технологічна підсистема включає такі внутрішні фактори, як основні і оборотні фонди, організаційні комунікації, технологічні процеси, інформаційні технології і системи та ін.

Фінансово-економічна підсистема передбачає такі ситуативні чинники, як фінансові ресурси, активи і пасиви, капітал, грошові кошти, бюджети, кошториси тощо.

4.5. Синергія як мета взаємозв'язку внутрішніх факторів

Як було зазначено вище, системний підхід слугував науковою платформою для багатьох концепцій і наук. Також з системного мислення виникла наука ***синергетика*** як вчення про процеси самоорганізації складних систем.

> ***Синергетика*** – міждисциплінарна наука, що займається вивченням процесів виникнення, самоорганізації, підтримки стійкості та розпаду структур (систем) різної природи

Термін «*синергетика*» було вперше вжито в 1969 р. Г. Хакеном, а в 1973 р. на першій конференції з проблем самоорганізації ним зроблено доповідь, з якої фактично і починає всій відлік синергетика. Г. Хакен звернув увагу на те, що спільні, кооперативні, взаємоузгоджені явища (як згодом з'ясувалося, синергетичні ефекти) спостерігаються в різноманітних системах: при утворенні макромолекул, при гідродинамічній нестійкості, під час автокаталітичних хімічних реакцій, при динаміці популяцій, при зародженні циклонів в атмосфері. Більш того, при виникненні тих чи інших структур, всі ці системи поводяться схожим чином.



*Німецький фізик-теоретик – **Хакен Герман** – народився в 1927 році в Лейпцигу. Вивчав фізику і математику в університетах Галле (1946–1948 рр.) і Ерлангена (1948–1950 рр.), здобувши ступінь доктора філософії і доктора природничих наук. З 1960 року по 1995 рік був професором, а згодом – директором Інституту теоретичної фізики і синергетики університету Штутгарта. З 1995 р. є почесним професором і очолює Центр синергетики в цьому інституті, а також веде*

дослідження в Центрі з вивчення складних систем в університеті Флориди (США).

Значний внесок у розвиток синергетики в тих чи інших наукових галузях внесли Р. Акофф, О.О. Богданов, Л. фон Берталанфі, Н. Вінер, С.П. Капіца, С.П. Курдюмов, Л.Д. Ландау, М.А. Леонтович, Е.Н. Лоренц, Б. Мандельброт, І. Пригожин та ін. Стисло зупинимось на найбільш цікавих тезах науки синергетики. Досліджувані в синергетиці системи є відкритими, схильними до внутрішніх і зовнішніх коливань, вони складаються з декількох або багатьох частин, які знаходяться у взаємодії одна з одною. Тонкість взаємодії параметрів полягає в тому, що в нестабільному нерівноважному стані незначні впливи можуть спричиняти великі наслідки (ефект метелика). Зазначені вище системи бувають хаотичними або впорядкованими, що визначається ентропією. За певних умов хаос може породжувати порядок, що власне й отримало назву самоорганізації.

Ентропія – міра невизначеності (непередбачуваності) стану або поведінки системи в конкретних умовах

Фактично ентропія відображає міру безладу, хаосу всередині системи. Візуальний прояв ентропії полягає в тому, що чим більше розпорошені частини в певній системі або просторі, тим більшою в ній буде ентропія.

Центральним поняттям синергетики є термін «***синергія***».

Синергія (*від грец. συνεργία – співпраця, сприяння, допомога, співучасть*) – сумарний ефект взаємодії двох або більше факторів, який характеризується тим, що їх дія істотно перевершує ефект кожного окремого компоненту у вигляді їх простої суми



Цікаво, що поняття ***синергії*** *виникло ще за античної давнини (на інтуїтивному рівні) та викристалізувалося крізь тисячоліття. Так, ще* ***Арістотель*** *в IV ст. до н.е. у своїй праці «Метафізика» сформулював, що ціле більше простої суми своїх частин. А набагато пізніше на початку XX ст. англійський вчений-медик* ***Ч.С. Шерінгтон*** *провів ряд дослідів та виявив синергетичний ефект щодо спільної роботи людських органів і систем. Задовго до засновників системного підходу* ***О.О. Богданов*** *висловив ідею, що будь-яке організоване ціле не є простою сумою його частин, адже гармонійне поєднання останніх призводить до їх взаємного посилення, через що реальна їх сума зростає. І хоч науковець не вживав термін «синергія», проте він зрозумів механізм дії синергетичного ефекту. Згодом у середині XX ст. з'явилася загальна теорія систем* ***Л. фон Берталанфі****, потім – кібернетика* ***Н. Вінера*** *та врешті-решт – синергетика* ***Г. Хакена****. У контексті кожної з цих наук еволюціонувало і поняття синергії.*

Дія синергії заснована на властивості емерджентності як появі у системи особливих властивостей, що не притаманні її елементам. Так, велосипед складається з рами, руля, сідла, педалей, коліс та інших елементів, втім на жодному з них окремо їздити неможливо. Пересуватися можна лише на поєднанні цих елементів, які складені в систему під назвою «велосипед».

Приклади синергії можна зустріти і в повсякденному житті, коли загальний результат діяльності системи перевершує арифметичну суму результатів її елементів, які діють поодинці. Так, комусь подобається звучання духових музичних інструментів, іншим – струнних, декому – клавішних, проте лише об'єднавши їх у симфонічний оркестр під керівництвом диригента, можна досягти злагодженого звучання кількох десятків інструментів та відчути вражаючу музичну

енергетику, отримавши неймовірне емоційне задоволення. У медицині лікувальний ефект розрахований на комбіновану синергетичну дію лікарських речовин на організм, при якому сумарний ефект перевищує дію, яку чинить на внутрішні органи людини кожен компонент окремо.



У діяльності будь-якої організації ***синергетичний ефект*** *проявляється через зростання ефективності її діяльності в результаті поєднання, інтеграції, злиття окремих частин у єдину систему, через командну роботу і колективне мислення за рахунок так званого системного ефекту. Типовими характеристиками синергії в організації є:*

– довірчі відносини між співробітниками;
– збільшення інтересу працівників до професійного розвитку;
– покращання організаційної дисципліни;
– зростання числа раціоналізаторських пропозицій;
– вироблення і підтримка традицій організації;
– посилення лояльності до своєї організації;
– зниження втоми працівників;
– доброчинна діяльність;
– гарний настрій у колективі тощо.

Синергетичний ефект має місце в тій чи іншій організаційній системі доти, доки відносини між її елементами не набувають антагоністичного, суперечливого характеру, відтоді виникає протилежний синергетичному ефект – негергічний, або ***негергія***.

Негергія (негергічний ефект) – зменшення ефективності діяльності в результаті поєднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему



Найбільш поширеними ***негергічними*** *явищами в організації можуть бути такі:*

– напружені відносини між співробітниками;

– небажання працівників професійно зростати;

– збільшення кількості захворювань, в тому числі на нервовому ґрунті;

– порушення виконавської дисципліни;

– збої в роботі та часті поломки обладнання;

– чвари, плітки та «міжусобиці» в колективі тощо.

4.6. Чинники зовнішнього середовища організації

Одним з найважливіших внесків системного підходу в теорію організації стало уявлення про значення навколишнього середовища і необхідність враховування факторів і явищ, які знаходяться ззовні організації. З факторами зовнішнього середовища рано чи пізно доводиться стикатися всім людям. Наприклад, абітурієнт, який має намір подавати заяву до декількох ВЗО, повинен ретельно вивчити чинні правила вступу. Студент, який після недільного уїк-енду не встиг на ранкову приміську електричку, через що запізнився на першу пару. Все це демонструє приклади актуальності впливу факторів зовнішнього середовища в повсякденному житті.

Для організації врахування змін у зовнішньому середовищі є особливо актуальним, адже за умов стрімкої зміни організаційного оточення її виживання і забезпечення успішності функціонування вирішальною мірою залежить від того, наскільки буде гнучким й адаптивним її реагування на навколишні зміни.

Зовнішнє середовище – це сукупність елементів, умов, факторів та сил, які впливають на організацію ззовні, тим самим змінюючи її поведінку

На сьогодні розмаїття та специфіка впливу зовнішніх факторів на діяльність організації вимагають розгляду основних *властивостей зовнішнього середовища*.

1. Складність зовнішнього середовища визначається числом і різноманітністю чинників, які впливають на діяльність організації та на які вона відповідно має реагувати. Ця характеристика є похідною від розміру організації, розмаїтості її видів діяльності і т.д. Очевидно, що невеличка сільська крамничка буде мати менш складне зовнішнє середовище, ніж супермаркет в обласному центрі.

2. Невизначеність організаційного оточення зумовлюється повнотою, точністю та конкретністю інформації про той чи інший чинник. Відповідно невизначеність зростатиме за відсутності або недостатності цієї інформації.

3. Рухомість зовнішніх факторів залежить від швидкості та активності їх зміни. В епоху інформатизації всіх сфер людської життєдіяльності зовнішнє середовище стало більш рухливим, ніж раніше, причому ті організації, які відчувають сильний вплив НТП, мають більш активне та динамічне зовнішнє середовище (організації з розробки програмного забезпечення).

4. Під стохастичністю розуміється випадковий і ймовірнісний характер появи, впливу та поведінки певного зовнішнього фактора, яка часто є недетермінованою й такою, що описується законами теорії ймовірностей.

5. Взаємопов'язаність та взаємозалежність факторів визначається рівнем сили і впливу, який чинить фактор на інші чинники в результаті причинно-наслідкового зв'язку між ними. Так, підвищення тарифів на житлово-комунальні послуги неодмінно вплине на вартість орендної плати за житло.

Будь-яка організація має межі (матеріальні і нематеріальні), які дистанціонують її від свого зовнішнього середовища та дають можливість виокремити зовнішні фактори з усього спектра значущих чинників. Загалом всі фактори зовнішнього середовища поділяють на 2 групи:

– фактори прямої дії (найближчого оточення, мікросередовища),

– фактори непрямої дії (опосередкованого впливу, макросередовища).

Фактори прямої дії (рис. 4.7) безпосередньо впливають на діяльність організації, яка у відповідь також чинить на них визначений вплив.

Серед факторів зовнішнього середовища найближчого оточення найбільш впливовими та значущими є ***споживачі***, заради задоволення попиту яких взагалі створюється організація. Проте функціонування організації не буде можливим без матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів, якими її забезпечують ***постачальники.***



Рис. 4.7. Фактори зовнішнього середовища прямого впливу

Джерело: складено авторами.

Ускладнення ринкових «правил гри» та загострення суперництва між організаціями неминуче актуалізують визнання

та вплив такого чинника, як ***конкуренти*****,** адже інколи даний фактор може докорінно змінити вектор руху організації. Важливим зовнішнім фактором на сьогодні є ***контактні аудиторії*****,** які свідомо чи несвідомо проявляють інтерес до діяльності організації. Наприклад, засоби масової інформації, спонсори, інвестори, посередники, громадські організації, профспілки, а інколи навіть кримінальні угрупування можуть тим чи іншим чином створювати нові можливості розвитку організації та, навпаки, перешкоджати її нормальному функціонуванню. ***Державні органи*** (місцева державна адміністрація, податкові адміністрації, санітарні, контрольно-ревізійні та інші державні інспекції, поліція, суд, органи прокуратури, нотаріат), які наділені конкретними владними повноваженнями, контактують з організаціями з моменту її створення і до самого кінця. І нарешті, ***населення***, інтереси якого організація жодним чином не повинна утискати, оскільки, по-перше, воно встановлює чіткі екологічні і соціальні стандарти її діяльності, а по-друге, є її потенційним споживачем.



Розглянемо фактори прямого впливу на прикладі відомої компанії «McDonald's», яка є світовим лідером у галузі швидкого харчування і налічує понад 35000 закладів по всьому світу, які щодня обслуговують близько 70 мільйонів відвідувачів. Принциповою доктриною компанії є пріоритетне використання місцевих продуктів (в Україні – 83% від загальної кількості), якими її забезпечують такі вітчизняні ***постачальники****, як ПрАТ «Галактон», ПрАТ «Чумак», ДП «Еска Фуд Солюшнс», ТІІ «Ість Болт Україна», ІП «Кока-Кола Беверіджис Україна» та ін. Продукція і сервіс компанії розраховані на широку аудиторію* ***споживачів****, які мають середній рівень доходів та віддають перевагу швидкому харчуванню. На сьогодні глобальними* ***конкурентами*** *компанії є KFC, Hesburger, Texas Chiken.* ***Контактні аудиторії*** *«McDonald's» насамперед представлені Mass media, активістами екологічного руху,*

руху за здоровий образ життя, споживчих асоціацій, «антиглобалістами» тощо. ***Державними органами*** *є державні відомства, які відповідають за юридичну реєстрацію та ліцензування, податкові і статистичні органи, державні соціальні фонди, пожежна інспекція та ін. Слід додати, що у свідомості українського* ***населення*** *сформовано неоднозначний імідж «McDonald's»: з одного боку, це – компанія, яка пропонує споживачам не надто корисне харчування, а з іншого – за 20-річний період функціонування в Україні стала відома своєю доброчинністю: активно допомагає дитячим лікувальним закладам, школам-інтернатам, є одним з найкращих і найлояльніших роботодавців у нашій країні, а також вважається зразком чистоти і високих стандартів обслуговування.*

Зовнішні фактори непрямої дії (на рис. 4.8) не здійснюють безпосереднього впливу на діяльність організації, а впливають за допомогою певних важелів, механізмів, методів.

Слід зауважити, що порівняно з мікросередовищем, вплив чинників макросередовища є не настільки помітним та швидким, проте його наслідки можуть бути більш масштабними для організації, особливо у довгостроковій перспективі. Крім того, зазначені фактори впливають на фактори прямої дії, які, своєю чергою, безпосередньо позначаються на діяльності організації.

Одним з вагомих факторів опосередкованої дії є ***стан економіки*****,** адже він впливає на рівень доходів населення, які визначають купівельну спроможність споживачів, на показники зайнятості і безробіття, на темпи інфляції, на значущість певних галузей при формуванні ВВП країни, на податкові правила і ставки, економічні пільги і т.д. ***Політично-правові чинники*** позначаються на політичній стабільності в суспільстві, на розстановці політичних сил, можливості лобіювання організаційних інтересів у державних органах, стабіль-

ності законодавчо-конституційних норм у національній економіці, на чинних формах власності тощо.

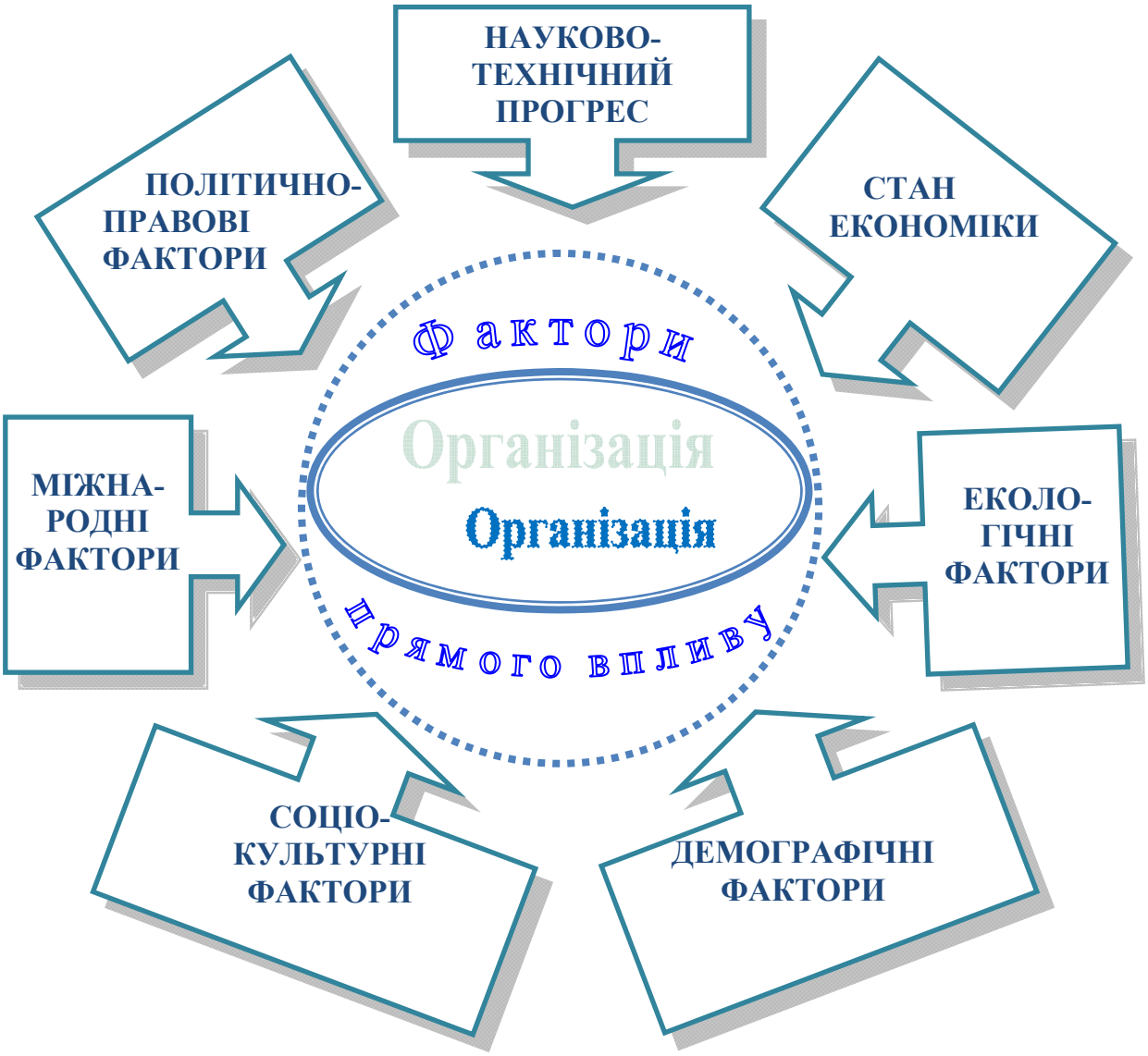


Рис. 4.8. Фактори зовнішнього середовища організації непрямого впливу

Джерело: складено авторами.

Демографічні чинники знаходять вираження у чисельності, статево-віковому складі населення, його територіальному розміщенні і міграції, тенденціях народжуваності і смертності, тривалості життя та інших показниках, що

цікавлять будь-яку організацію, адже населення розглядається як можлива робоча сила і потенційний споживач.

Особливої значущості нині набувають ***екологічні фактори,*** які проявляються через кліматичні особливості та екологічні вимоги й обмеження, з якими доводиться рахуватися будь-якій організації. Також на будь-яку організацію впливають рівень освіти, спосіб життя і принципи споживання, життєві цінності і установки, сповідувана релігія, звичаї і традиції в суспільстві, що в цілому уособлюється в ***соціокультурному факторі.*** Організації, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, обов'язково повинні враховувати дію ***міжнародного чинника,*** зокрема, співвідношення між експортом й імпортом, міжнародний платіжний баланс, коливання обмінних курсів, соціокультурні особливості бізнес-партнерів і т.д.

Значний вплив на діяльність організацій чинить технологічний фактор, або ***науково-технічний прогрес,*** що проявляється в інформатизації й комп'ютеризації всіх сфер життя суспільства, нових технологіях виробництва і способах задоволення споживачів, інноваційних джерелах енергії, абсолютно нових технологіях обробки ресурсів й інформації (комп'ютерна та лазерна техніка, комплексна механізація, автоматизація, робототехніка, супутниковий та мобільний зв'язок, нано- і біотехнології тощо). Науково-технічний прогрес крокує такими семимильними кроками, що інколи технічні новинки застарівають швидше, ніж про них дізнається широкий загал. Це безальтернативно змушує організації бути на гребені науково-технічної хвилі та не припиняти моніторинг і впровадження таких ноу-хау у свою діяльність.

Вивчення факторів макросередовища не повинно обмежуватися визначенням їх поточного стану. Доцільно відстежувати і прогнозувати майбутні тенденції їх зміни з метою випереджального запобігання загрозам діяльності організації та своєчасного використання можливостей її перспективного розвитку.

Як підсумок, можна сказати, якщо внутрішнє середовище є першоджерелом внутрішньої сили організації, то зовнішнє середовище – акумулятором ресурсів, інформації, енергії, необхідних для підтримки її життєздатності та потенціалу розвитку. Будучи відкритою системою, організація постійно перебуває у стані руху до рівноваги, який був порушений впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.



Система – цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, яка має певну структуру і взаємодіє із зовнішнім середовищем в інтересах досягнення мети.

Системний підхід – методологія наукового дослідження, в основу якого покладений розгляд складного об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності із відносинами та зв'язками між ними.

Системний аналіз – сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання різноманітних проблем на основі системного підходу.

Організація (*за системним підходом*) – соціальна активна система, складена із взаємодіючих елементів та підсистем, яка має взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, залежність від зовнішнього середовища і повинна впливати на нього

Внутрішнє середовище – сукупність внутрішніх змінних організації, ситуативних чинників всередині неї, її склад та взаємозв'язки.

Зовнішнє середовище – сукупність елементів, умов, факторів та сил, які впливають на організацію ззовні, тим самим змінюючи її поведінку.

Синергетика – міждисциплінарна наука, яка займається вивченням процесів виникнення, самоорганізації, підтримки стійкості та розпаду структур (систем) різної природи.

Синергія – сумарний ефект взаємодії двох або більше факторів, який характеризується тим, що їх дія істотно перевершує ефект кожного окремого компоненту у вигляді їх простої суми.

Синергетичний ефект – зростання ефективності діяльності в результаті поєднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок так званого системного ефекту (емерджентності).

Негергічний ефект – зменшення ефективності діяльності в результаті поєднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему.



Ситуаційна вправа «СКЛАДАННЯ ПРОФІЛЮ СЕРЕДОВИЩА»

Навчальна мета – оволодіння навичками дослідження внутрішнього та зовнішнього організаційного оточення за допомогою побудови профілю середовища.

Передісторія

ТОВ «Фламінго текстиль» функціонує на ринку України 24 роки та спеціалізується на виготовленні дитячого трико-

тажного одягу. Організація заснована у 1994 році у м. Горішні Плавні (колишній Комсомольськ) Полтавської області. Розпочинала вона свою діяльність, як і всі «трикотажники» того часу. Молодий підприємець Андрій, наважившись втілити свою мрію, розпочав з відкриття першого виробничого цеху у власній квартирі. Він мав чотирикімнатну квартиру, дві кімнати якої, на той час, було перероблено у швейні цехи. Вікторія, дружина наполегливого підприємця, завжди була йому відданою помічницею та порадницею у здійсненні мрій, а згодом і головним бухгалтером підприємства. У такому невеликому за обсягом приміщенні, крім господарів, працювало близько 20 працівників.

Починаючи з 1996 року, організація вийшла на новий етап життєвого циклу та почала розширюватись. Було орендовано приміщення, яке за площею вчетверо перевищувало попереднє. Вже через рік чисельність робітників становила приблизно 65 осіб.

З 2007 року підприємство самостійно розпочало виготовлення трикотажного полотна. З нього виготовляли дитячий одяг, що значно зменшило витрати та затримки сировини від деяких постачальників.

На сьогодні ТОВ «Фламінго текстиль» має власний 4-поверховий будинок, в якому працює близько 300 висококваліфікованих працівників як управлінського, так і допоміжного персоналу. І лише інколи від директора підприємства, Андрія Сергійовича, можна почути цікаві історії далекого 1994 року, коли бракувало можливостей вчасно виконати замовлення на виготовлення продукції і доводилося працювати до ранку, а також труднощі транспортування вантажу на 9-й поверх до першого цеху за відсутності ліфта у будинку. Тоді вантажники жартували, що їм бракує крюків на будинку, щоб мати змогу підіймати і опускати вантаж по канату, як це робили голландці…

Клієнти

Основними клієнтами ТОВ «Фламінго текстиль» є супермаркети або оптові покупці ринків. З підприємством співпрацюють Київські, Донецькі, Одеські, Харківські та багато інших ринків, а певна частина орієнтована й на зарубіжний ринок. Що стосується «великих» покупців, то налагоджено співробітництво з торговельними мережами Метро, ЕкоМаркет, Ашан, SkyMall, Obey та деякими іншими.

Конкуренти

У місті нараховується близько 20 підприємств, які виготовляють схожі товари. Серед них можна виділити 3 підприємства, які є основними на цьому сегменті ринку, – «Тіко», «Екстенз» та «Райдуга». Але порівняно з ними, ТОВ «Фламінго текстиль» має значну перевагу, оскільки на підприємстві працює цех не лише з виготовлення готових виробів, але й з виробництва трикотажних полотен.

Організація роботи та процес виробництва

Керівництво ТОВ «Фламінго текстиль» вміє правильно визначити цілі та процеси, що відповідають вимогам споживача та стратегії управління підприємством. Саме з цією метою періодично відбувається моніторинг ринку та вивчаються вимоги споживачів.

Висока якість продукції, сучасний асортимент і демократичні ціни є результатом щоденної роботи наполегливого та креативного персоналу єдиної організаційної родини. Кожного місяця на підприємстві апробують нові заходи щодо вдосконалення організаційного та виробничого процесу. Останніми вдалими проектами є підписання угод на постачання пряжі та ниток турецької компанії «Кокет» та обладнання з Японії.

Процес виробництва у ТОВ «Фламінго текстиль» полягає в тому, що на великому столі розстеляється полотно одне на одне. Кількість шарів залежить від числа виробів. На

першому прошарку викладаються лекала деталей майбутніх виробів цього полотна, розташовуючи їх максимально щільно між собою, щоб мати мінімальну кількість відходів. Потім малюється карта і по лініях лекал розкрійною пилкою вирізаються деталі майбутнього одягу. Після чого окремо комплектуються остаточні вироби.

Наступним етапом технологічного процесу є скріплення деталей виробництва трикотажною строчкою, обробка краю деталей, оздоблення країв виробів бейкою. Усі ці процеси відбуваються на спеціальних машинках.

Одяг, що виготовляється ТОВ «Фламінго текстиль», відповідає стандартам якості та безпечності, оскільки розрахований на дітей від першого дня життя. Товари є інформаційно виразними, мають раціональні форми, цілісність композиції, стабільність товарного вигляду.

Обладнання

Уніфікація технології виготовлення швейних виробів передбачає введення єдиних, найбільш раціональних методів обробки при максимальному використанні прогресивного устаткування, скорочення ручних операцій, широкому застосуванні клейових матеріалів.

Технологічний процес обробки деталей та вузлів швейних виробів складається з різних операцій, які виконуються на універсальних швейних машинках та машинах автоматичної дії.

Для кожного окремого виду виробів існує окрема технологія пошиття, але всі вони обробляються обладнанням, призначеним для обробки трикотажного полотна. Оверлок призначений для з’єднання деталей виробництва трикотажною строчкою. Розпошивальна машина використовується і для простої обробки краю деталей, і з вшиванням еластичною тасьми. Беєчна машинка призначена для обробки країв виробів бейкою.

Все обладнання забезпечує безперебійну роботу підприємства та встановлений показник продуктивності праці.

Якість виробів, їх зовнішній вигляд багато в чому залежать від волого-теплової обробки як у процесі виготовлення, так і при остаточній обробці. Устаткування для волого-теплової обробки поділяють на 5 основних груп: універсальне пресове устаткування; спеціальне пресове устаткування; гладильні столи; праски; допоміжне устаткування.

Застосування пресів дає можливість механізувати найбільш працемісткі операції волого-теплової обробки, підвищити продуктивність праці, поліпшити якість обробки і полегшити працю виконавців.

Пароповітряний манекен призначений для остаточної волого-теплової обробки плечових швейних виробів. Манекен складається з вентилятора, підстави і кістяка, на який надітий чохол з теплостійкої тканини, що має форму фігури визначеного розміру.

Прасувальні столи випускають різних форм. Гладильні столи мають пласку прямокутну плиту, розміри якої залежать від виду оброблюваних виробів. Їх застосовують для внутрішньопроцесної волого-теплової обробки різних трикотажних виробів.

Електропарова праска є основним робочим механізмом прасувального столу. Температура підошви праски регулюється терморегулятором. При виконанні різних операцій застосовують праски, що відрізняються одна від одної масою, розмірами і потужністю.

Для підвищення продуктивності праці і поліпшення якості обробки виробу при виконанні волого-теплових робіт застосовують різні пристосування: колодки, пульверизатори тощо.

Сьогодні різні підприємства пропонують широкий вибір обладнання для виготовлення швейних виробів. Універсальне обладнання замінюється на більш прогресивні машини, які оснащені механізмами для автоматизованого виконання закріпок на початку і кінці строчки, піднімання лапки та голки

після виготовлення, обрізання ниток та ін. Така автоматизація виробничого процесу значно полегшує і прискорює його, підвищує якість виготовлення виробів.

Завдання до вирішення:

1. Визначити фактори внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «Фламінго текстиль», скласти та заповнити табл. 1.

Таблиця 1

Профіль середовища
для внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства

Фактор середовища	Суттєвість для галузі (А)	Впливовість на підприємство (В)	Спрямованість впливу (С)	Ступінь важливості =А·В·С
1. Фактори внутрішнього середовища				
1.1.				
1.2.				
1.3.				
…..				
2. Фактори зовнішнього середовища				
2.1. Фактори зовнішнього середовища прямого впливу				
2.1.1.				
2.1.2.				
…				
2.2. Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу				
2.2.1.				
2.2.2.				
…				

1.1. Кожному з факторів методом експертних оцінок надати оцінку його важливості для:

1) галузі – за шкалою:
   3 – сильний вплив;
   2 – помірний вплив;
   1 – незначний вплив.
2) підприємства – за шкалою:
   3 – сильний вплив;
   2 – помірний вплив;
   1 – незначний вплив;
   0 – відсутність впливу.

1.2. Визначити спрямованість впливу за шкалою:
   +1 – позитивний вплив;
   –1 – негативний вплив.

2. Проаналізувати характер і причини позитивного (негативного) впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Відповідь оформити у вигляді доповідної записки на ім'я директора.

3. Внести конкретні пропозиції щодо оптимізації діяльності підприємства та зменшення негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Відповідь оформіть у вигляді Плану заходів (табл. 2).

Таблиця 2

План заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства

№	Види робіт (заходів)	Виконавець (ПІП, посада)	Термін виконання (дні, місяць, рік)	Контроль за виконанням (ПІП, посада)	Обсяг витрачених коштів (бюджет)

Розрахунково-аналітична задача «ДИВЕРСИФІКАЦІЯ «ДИКОГО ЗАХОДУ»



Навчальна мета – набути навичок щодо оцінювання та використання синергетичного ефекту від факторів організаційного середовища.

Вихідні дані

ТОВ «Дикий Захід» – це організація з надання широкого спектра різноманітних рекламних послуг: розміщення реклами на бігбордах, сітілайтах, сітілайт-пірамідах, транспорті, брендмауерах. Також компанія виготовляє рекламну продукцію: світлові та несвітлові вивіски, об'ємні букви, неон, спотикачі (штендери), широкоформатний друк. Організація була створена колективом молодих, ініціативних та енергійних однодумців у м. Івано-Франківськ у жовтні 2006 року з метою зробити рекламу більш доступною та якісною.

ТОВ «Дикий Захід» має широке коло постійних клієнтів і сталий прибуток – 400 тис. грн за рік, а також налічує 20 штатних працівників. Враховуючи тривалі та міцні стосунки із замовниками рекламного продукту (поважними бізнес-партнерами), керівництво компанії вирішило диверсифікувати свою діяльність. Дослідивши ринкову кон'юнктуру, враховуючи обсяги необхідних інвестицій та інші чинники, директор підприємства пан Андрій дійшов висновку, що найбільш прибутковими видами діяльності є надання аудиторських і консалтингових послуг.

Для реалізації задуму та представленого проєкту було залучено необхідні інвестиції у розмірі 2 500 у.о. (за курсом НБУ 28,25 грн за 1 у.о.) та прийнято до штату 8 нових співробітників – фахівців з аудиту і консалтингу. Інвестором виступило ТОВ «Леосвіт» – маркетингова агенція повного циклу, що працює на ринку понад 17 років та знаходиться у м. Львів. Досвід працівників дає змогу виконувати завдання

будь-якої складності. У результаті, у перший фінансовий рік ТОВ «Дикий Захід» збільшило прибуток на 40%.

Завдання

1. Оцінити ефективність диверсифікації ТОВ «Дикий Захід» шляхом визначення коефіцієнта синергії (негергії).
2. За результатами проведених розрахунків визначити основні проблеми для інвестора ТОВ «Дикий Захід» та можливі шляхи їх вирішення.
3. Скласти доповідну записку зі звітуванням про результати оцінювання ефективності проведення диверсифікації на ім'я Директора (від імені економіста).

Методичні рекомендації щодо розв'язання задачі

1. Ефективність диверсифікації ТОВ «Дикий Захід» можна оцінити за допомогою визначення коефіцієнта синергії (негергії) по відношенню до *показника прибутку на одного працівника* (*Пп*) за формулою:

$$Пп = \frac{ЗП}{Ч}, \qquad (4.1)$$

де *ЗП* – загальний прибуток підприємства за визначений період;

Ч – чисельність працівників підприємства за визначений період.

Причому показники доцільно розрахувати за період до диверсифікації та після проведення неї. Не слід забувати, що в результаті диверсифікації мало місце збільшення прибутку на визначений % та зростання штату працівників на вказану в умовах чисельність персоналу. Також доцільно врахувати витрачені кошти, які необхідно повернути інвестору (їх слід перевести в національну валюту).

Коефіцієнт синергії (негергії) ($К_{с(н)}$) можна визначити за формулою:

$$K_{c(н)} = \frac{\sum E_{c(н)}}{\sum E_n}, \qquad (4.2)$$

де $E_{c(н)}$ – повний ефект системи з виявленою синергією (нігергією);

E_n – повний ефект системи до моменту дії синергії (нігергії).

Якщо $K_{c(н)} > 1$, *має місце ефект* ***синергії****,*

якщо $K_{c(н)} < 1$, *має місце ефект* ***негергії****.*

2. За результатами проведених розрахунків визначаються основні проблеми для інвестора ТОВ «Дикий Захід» (інвестиційні ризики) та можливі шляхи їх розв'язання.

3. Як підсумок виконаної роботи, слід скласти доповідну записку зі звітуванням про результати оцінювання ефективності диверсифікації організації на ім'я директора – від імені економіста.

Розрахунково-аналітична задача *«VEGA – НАДІЙНИЙ ПАРТНЕР ДЛЯ БІЗНЕСУ»*



Навчальна мета – набути навичок щодо оцінювання та використання синергетичного ефекту від об'єднання підприємств.

Вихідні дані:

Телекомунікаційна група Vega – один із найбільших представників українського ринку фіксованого зв'язку, який входить у телекомунікаційний напрям групи СКМ. Компанія володіє мережами з національним покриттям і займає чільні

позиції на ринку фіксованого телефонного зв'язку, широкосмугового доступу до мережі Інтернет та передачі даних. Оперативний менеджмент телекомунікаційної групи Vega здійснює компанія ПрАТ «Фарлеп-Інвест». На сьогодні Vega присутня у 69 населених пунктах 22 областей України.

ПрАТ «Фарлеп-Інвест» з'явилося на ринку телекомунікацій України у 2008 році в результаті ребрендингу групи компаній «Фарлеп-Оптіма» (вартість акцій якого становила 1,75 грн), що складалася з найбільших телекомунікаційних груп «Фарлеп» і «Оптима Телеком», а також компаній «Укомлайн», «ЦСС», «IP Telecom», «Матриця» та «Вілком».

Vega володіє повним набором ліцензій на надання послуг фіксованого зв'язку по всій території України: місцевої, міжміської та міжнародної телефонії, а також правом здавати в оренду канали зв'язку. Більше 2300 тисяч кілометрів оптоволоконного і близько 25 тисяч кілометрів мідного кабелю, 1 200 вузлів доступу сполучають понад 75 тисяч підключених будинків. Vega будує MPLS мережу, яка забезпечує пріоритетну передачу певних типів даних (звук, відео, текст) у реальному часі.

Міжміська мережа Vega має пропускну спроможність до 200 Гбіт/с, міжнародна – понад 100 Гбіт/с.

Vega є повноцінним учасником зарубіжних точок обміну трафіком AMS-IX, DE-CIX, MSK-IX і DATA-IX, а також учасником і партнером українських точок обміну трафіком UA-IX і DTEL-IX. Працює у партнерстві з провідними міжнародними операторами: BritishTelecom, Verizon, «Ростелеком», «ТТК», Lanck Telecom, WIS Telecom, Bezeq International, Interoute, BICS, TATA Communications, Telecom Italia Sparkle та ін. Крім власної точки присутності у Франкфурті Vega володіє великою мережею приватних пирингів та апстриму: Tinet, TI Sparkle, Level 3.

Після об'єднання ціна акцій ПрАТ «Фарлеп-Інвест» на фондовому ринку була на 17% більша, ніж середня ціна однієї акції галузі у попередній період.

Таблиця 1

Вартість акцій підприємств, що увійшли до складу ПрАТ «Фарлеп-Інвест»

Найменування підприємства	Вартість акцій, ціна за од.
ПрАТ «Укомлайн»	1,80
АТ «ЦСС»	1,82
ПАТ «IP Telecom»	1,47
ПАТ «Матриця»	1,22
ПрАТ «Вілком»	1,37

Завдання

1. Оцінити ефективність об'єднання підприємств шляхом визначення коефіцієнта синергії (негергії).

2. За результатами проведених розрахунків визначити основні переваги теорії організації в діяльності ПрАТ «Фарлеп-Інвест».

3. Скласти доповідну записку зі звітуванням про результати оцінювання ефективності об'єднання підприємств на ім'я генерального директора від імені фінансового директора.

Методичні рекомендації щодо розв'язання задачі

1. Середня ціна акції за попередній період (розраховується як середня арифметична всіх підприємств).

2. Коефіцієнт синергії (негергії) ($К_{с(н)}$) визначають за формулою:

$$К_{с(н)} = \frac{\sum E_{с(н)}}{\sum E_п}, \qquad (4.2)$$

де $E_{с(н)}$ – повний ефект системи з виявленою синергією (нігергією),

$E_п$ – повний ефект системи до моменту дії синергії (нігергії).

Якщо $K_{с(н)} > 1$, *то має місце ефект* ***синергії****,*
якщо $K_{с(н)} < 1$, *то має місце ефект* ***негергії****.*

3. Як підсумок зробленої роботи, слід скласти доповідну записку зі звітуванням про результати оцінювання ефективності диверсифікації організації на ім'я директора – від імені економіста.



Тестові завдання

4.1. Цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, яка має певну структуру і взаємодіє із зовнішнім середовищем в інтересах досягнення мети, – це:

1. Стан системи.
2. Система.
3. Поведінкова система.
4. Дія.

4.2. Який підхід має таке визначення: «Методологія наукового дослідження, в основу якого покладено розгляд складного об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності із відносинами та зв'язками між ними»?

1. Структурний.
2. Процесний.
3. Системний.
4. Правильна відповідь відсутня.

4.3. Сформулюйте визначення системного аналізу.

1. Метод наукового дослідження шляхом розгляду окремих сторін, властивостей, складових чого-небудь.
2. Сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання різноманітних проблем на основі системного підходу.

3. Методологія наукового дослідження, в основу якого покладено розгляд складного об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності із відносинами та зв'язками між ними.
4. Цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, яка має певну структуру і взаємодіє із зовнішнім середовищем в інтересах досягнення мети.

4.4. До принципів системного підходу належать:

1. Цілеспрямованість, цілісність, складність, множинність, хронологічність.
2. Цілеспрямованість, цілісність, складність, множинність, хронологічність, двоїстість.
3. Цілеспрямованість, цілісність, складність, множинність, хронологічність, скалярний ланцюг.
4. Цілеспрямованість, цілісність, складність, множинність.

4.5. Основними елементами системного аналізу є:

1. Система, процес, аналіз.
2. Система, процес, поведінка.
3. Проблема, розв'язання проблеми, система.
4. Проблема, система, аналіз.

4.6. Що не належить до особливостей організації як відкритої системи?

1. Здатність до адаптації.
2. Здатність до синергії.
3. Здатність протистояти руйнівним впливам.
4. Здатність змінювати свою структуру та формувати варіанти поведінки.

4.7. Що таке негергія?

1. Зростання ефективності діяльності в результаті поєднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему.

2. Зменшення ефективності діяльності в результаті поєднання, інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему.
3. Міждисциплінарна наука, що займається вивченням процесів самоорганізації і виникнення, підтримки стійкості та розпаду структур (систем) різної природи.
4. Здатність змінювати свою структуру та формувати варіанти поведінки.

4.8. До факторів внутрішнього середовища організації не належать:

1. Цілі, завдання, організаційна культура.
2. Технології, організаційна структура.
3. Споживачі, постачальники.
4. Персонал.

4.9. Внутрішньою змінною організації є:

1. Цілі.
2. Інформаційна система.
3. Стратегія.
4. Політичні чинники.

4.10. До властивостей зовнішнього середовища організації не належить:

1. Невизначеність.
2. Складність.
3. Неформальний пошук.
4. Рухомість.

4.11. До властивостей зовнішнього середовища організації належить:

1. Стохастичність.
2. Зовнішнє спостереження.
3. Неформальний пошук.
4. Формальний пошук.

4.12. Ступінь повноти, точності та конкретності інформації про той чи інший чинник зовнішнього середовища має відношення до такої характеристики зовнішнього середовища:

1. Стохастичність.
2. Невизначеність.
3. Складність.
4. Рухомість.

4.13. Якій категорії відповідають показники: взаємозалежність факторів, складність, рухомість, невизначеність?

1. Характеристики зовнішнього середовища.
2. Зовнішнє середовище: фактори непрямого впливу.
3. Зовнішнє середовище: фактори прямого впливу.
4. Характеристики стійкості організації.

4.14. Чинники, які формують зовнішнє середовище організації, поділяють на:

1. Внутрішні і зовнішні.
2. Слабкі й сильні.
3. Прямого і непрямого впливу.
4. Мобільні та динамічні.

4.15. До чинників зовнішнього середовища прямої дії відносять:

1. Постачальників ресурсів.
2. Екологічні чинники.
3. Соціально-політичні чинники.
4. Стан економіки.

4.16. Фактори зовнішнього середовища макросередовища найчастіше класифікують за такими групами:

1. Економічні, політично-правові, НТП, соціокультурні.
2. Соціально-демографічні, конкуренції, екологічні.
3. Економічні, політично-правові, НТП, екологічні, міжнародні, демографічні, соціокультурні.
4. Економічні, політичні, технологічні, соціально-демографічні, медичні, екологічні.

4.17. До чинників зовнішнього середовища організації мікросередовища не належать:

1. Державні органи.
2. Персонал.
3. Профспілки.
4. Населення.

4.18. Які елементи мікросередовища організації належать до факторів прямого впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування організації:

1. Споживачі.
2. Конкуренти.
3. Постачальники.
4. Усі відповіді правильні.

4.19. Яку категорію ілюструють приклади: постачальники, споживачі, профспілки, конкуренти?

1. Зовнішнє середовище, фактори прямого впливу.
2. Зовнішнє середовище, фактори непрямого впливу.
3. Ділові партнери.
4. Внутрішнє середовище.

4.20. Яку категорію ілюструють приклади: науково-технічний прогрес, міжнародні події, політичні та соціокультурні зміни, загальний стан економіки?

1. Зовнішнє середовище: фактори непрямої дії.
2. Зовнішнє середовище: фактори прямої дії.
3. Внутрішнє середовище: фактори непрямої дії.
4. Показники характеристики зовнішнього середовища.



Контрольні питання і завдання

1. Охарактеризувати еволюційний розвиток системних уявлень та назвати фундаторів системного підходу.
2. Що таке системний підхід та яке він має відношення до системного аналізу?

3. Назвати головні принципи системного підходу.
4. Визначити основні компоненти методології системного аналізу.
5. Дати характеристику організації як відкритої соціальної системи.
6. Визначити сутність та складові внутрішнього середовища організації.
7. Що таке наука синергетики?
8. Яким чином можуть проявлятися в організації синергетичний та негергічний ефекти?
9. Розкрити сутність поняття зовнішнього середовища організації.
10. Дати характеристику чинників зовнішнього середовища прямого впливу.
11. Проаналізувати чинники зовнішнього середовища опосередкованої дії.
12. Охарактеризувати взаємозв'язок чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації.



Одного разу Альберта Ейнштейна запитали, в чому він бачить основну відмінність між власним інтелектом та інтелектом інших людей. Він задумався ненадовго, а потім відповів: «Якщо люди шукають голку в сіні, то більшість з них зупиняються, як тільки знайдуть її. Але я продовжую пошуки, виявляючи другу, третю і, можливо, якщо мені дуже пощастить, навіть четверту і п'яту голки».

«Будь-які зміни несуть з собою нові можливості, тому реакцією організації на них повинно бути не вичікування, а підвищення активності»

Джек Уелч
(«Winning», 2007)

Розділ 5

ДИНАМІЧНІ ПРОЦЕСИ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Природа й особливості організаційної діяльності.
5.2. Організаційний процес: поняття, типологія і результати.
5.3. Сутність та основні концепції життєвого циклу розвитку організації.
5.4. Характеристика стадій життєвого циклу сучасної організації.

Ключові терміни та поняття

Організаційна діяльність, теорія хаосу, координація, ресурси, завдання, повноваження, відповідальність, організаційний процес, життєвий цикл організації, стадія життєвого циклу

5.1. Природа й особливості організаційної діяльності

Будь-яку сучасну організацію можна сприймати і розглядати в подвійному ракурсі: статичному та динамічному.

Сутність ***статичного аспекту організації*** полягає у прагненні будь-якої організаційної системи до рівноваги, результатом якої є досягнення врівноваженого і впорядкованого стану цієї системи за постійного впливу дезорга-

нізуючих факторів. Проте за сучасних стрімкозмінних умов функціонування зациклювання організації лише на статичному аспекті означало б для неї поступову деградацію та загибель.

Саме тому надважливим є ***динамічний аспект організації,*** який передбачає її еволюцію, розвиток, просування, рух до нових горизонтів функціонування, періодичний перегляд й оновлення цілей діяльності, поступове виконання більш складних завдань тощо. Відповідно до цього будь-яка організація становить собою систему безперервних змін та вдосконалень. Так, професор С. І. Бай зазначає, що механізм організаційного розвитку, який визначає динамічний стан системи управління та організації в цілому, обумовлює ступінь її рухливості, сприйнятливості до змінних умов, стає джерелом інституційного наповнення підприємства, передумовою досягнення цілей підприємства та визначним чинником сформованого організаційного потенціалу розвитку. Компонентний склад потенціалу розвитку визначається основними підсистемами підприємства і стає одночасно об'єктом оцінювання та управління. Дієздатність потенціалу розвитку щодо належного режиму реалізації та нарощування організації повинна досягатися через налагодження зв'язків між стратегічним та оперативним управлінням на засадах використання методичного інструментарію, що забезпечує єдність підходів, оцінок, вимірювання та принципу встановленого зворотного зв'язку між видами управління, а також інших зв'язків всередині та зовні організації.



Завідувач кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету, доктор економічних наук, професор – ***Сергій Іванович Бай*** *– народився 18 квітня 1968 року в м. Дніпро. У 1991 році закінчив Київський торгово-економічний інститут за спеціальністю «Товарознавство та організація торгівлі промисловими*

товарами». У 1996 році захистив кандидатську дисертацію на тему: «Діловий ризик в управлінні торговельним підприємством». У 2009 році захистив докторську дисертацію на тему: «Організаційний розвиток підприємств торгівлі». Є керівником освітньо-наукової програми PhD зі спеціальності «Менеджмент». У науковому доробку має близько 290 друкованих праць загальним обсягом понад 150 друкарських аркушів.

Зазначимо, що динамічний аспект організації тісно пов'язаний з біологічною теорією Ч. Дарвіна, а відтак, й еволюційною теорією організації, згідно з якими розвиток живих організмів, а також організацій, відбувається в напрямі їх вдосконалення, ускладнення організаційних форм і видів, підвищення адаптивності до змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та будується на *законах діалектики*.



*Ідейний базис **законів діалектики** був закладений ще античними філософами, проте теоретичну базу під них підвів відомий німецький філософ Г. Гегель. Виділяють 3 універсальні діалектичні закони:*

1. *Закон єдності і боротьби протилежностей.*
2. *Закон взаємного переходу кількісних і якісних змін.*
3. *Закон заперечення заперечення.*

Все наше життя – професійне, суспільне, культурне, економічне, особисте – побудоване на діалектичних законах. У результаті дії цих законів в історії людства виникали раніше та виникають нині все більш складні організовані формування. Разом з тим, вплив законів діалектики позначається й на організаційній діяльності, яка є індикатором динамічного аспекту організації.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого усувається невизначеність, безладдя, плутанина та суперечки між людьми щодо роботи, завдань і створюється середовище, сприятливе для їх спільної діяльності

У науковій літературі виділяють дві базові парадигми щодо організаційної діяльності: *підхід примусу* та *підхід інерції.*

Відповідно до першої парадигми, початковим станом будь-якої організаційної системи, є безлад, ентропія і хаос, а саме призначення організації полягає у створенні порядку з хаосу. Слід звернути увагу, що сам порядок – не є категорією самодостатньою, адже він потребує постійного пильного контролю з метою його підтримання на належному рівні, в іншому випадку в організації знову може запанувати безлад і хаос. Перша організаційна парадигма своїм походженням завдячує *теорії хаосу*.



Науковий розвиток ***теорія хаосу*** *отримала в ІІ половині ХХ ст. у працях метеоролога Е. Лоренцо, а згодом – математика Б. Мандельброта. Її сутність полягає у визнанні нелінійності, хаотичності, невизначеності і непередбачуваності відносин у складних адаптивних динамічних системах, якими є організації.*

Також теорія хаосу додає аргументів на користь актуальності функцій планування і прогнозування в організаційній діяльності, адже передбачення поведінки організаційної системи здатне попередити такі наслідки, як збиткова діяльність, зменшення адаптивності, маневреності організації і навіть її банкрутство і загибель.

Відповідно до другої організаційної парадигми, немає нічого природнішого за хаос. Він трактується як порядок вищого рівня, який просто дещо неадекватно сприймається, оскільки суперечить звичному розумінню людини. Будь-яка організація вже за своєю природою володіє потужним потенціалом саморегуляції, саморозвитку і самоорганізації.

Самоорганізація – це здатність системи самостійно, без залучення зовнішніх факторів, а обмежуючись лише внутрішніми ресурсами і резервами, забезпечити або підвищити рівень її впорядкованості

Роль людини в цьому процесі не можна вважати пасивною, адже вона перетворюється на «співучасника» процесу розвитку організації, за умови, що її цілі є адекватними цілям природного вектору руху організації. Тобто за даною концепцією, головне завдання людини в організації зводиться до створення «благодатного підґрунтя» для розвитку організаційної системи.



Якщо в живій природі прикладами ***самоорганізації*** *є процеси самозапилення рослин, мутації та передачі генетичного коду серед живих організмів, а також процес фізичного розвитку людського організму, то в організації самоорганізуючими процесами можна вважати накопичення організаційного досвіду, реалізацію принципів самоокупності, самофінансування тощо.*

У практичній діяльності в організації завжди поєднуються процеси примусового упорядкування та самоорганізації. Саме їх єдність і гармонія створюють організаційну злагодженість та дають свій комплексний синергетичний ефект.

Організаційна діяльність притаманна будь-якій організації і зазвичай вона *реалізується за такими напрямами*:

– розподіл ресурсів всередині організації,

– розподіл повноважень або обмеженого права використовувати ресурси та спрямовувати зусилля співробітників на виконання встановлених завдань,

– закріплення виконуваних завдань між всіма учасниками організаційної діяльності,

– розподіл відповідальності, або іншими словами, необхідності і зобов'язання виконувати отримані завдання та відповідати за їх невиконання,

– забезпечення спільної скоординованої роботи між всіма учасниками організації.

Залежно від покладених функціональних завдань певні працівники можуть виступати як *об'єктами* (приймачами або виконавцями організаційного впливу), так і *суб'єктами організаційної діяльності* (джерелом організаційного впливу).

Причому організаційна діяльність є категорією обширною і багатогранною, яка в реальних умовах функціонування організації складається з послідовності тих чи інших організаційних процесів.

5.2. Організаційний процес: поняття, типологія та результати

Організаційний процес – функція, яка безпосередньо пов'язана з координацією поставлених завдань та формальних взаємовідносин між людьми, які їх виконують

Фактично організаційні процеси спрямовані на практичну реалізацію сформульованих в організації цілей, виконання планів, програм, бюджетів, кошторисів та ін. Узагальнену систему заходів організаційного процесу наведено на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Система заходів організаційного процесу

Джерело: складено авторами.

Механізм практичної реалізації організаційних процесів заснований на таких принципах:

– базування на законах і принципах організації;

– орієнтація на досягнення встановлених цілей;

– консолідація зусиль персоналу для реалізації місії і цілей організації;

– організаційна регламентація функцій та їх закріплення у правилах, нормах, стандартах та інших документах;

– чітке визначення посадових прав, обов'язків та відповідальності працівників;

– забезпечення взаємозв'язків між посадовими особами;

– підвищення злагодженості у роботі та об'єднання роз'єднаних робочих функцій;

– внесення корективів до усталеного порядку виконання функцій у межах нових завдань;

– забезпечення точності, ритмічності, синхронності, стійкості і гнучкості здійснення процесів;

– базування на раціональному поділі праці.

Зупинимося детальніше на останній характеристиці організаційного процесу – спеціалізації праці.



Переваги ***спеціалізації (поділу) праці*** *вперше були доведені та оприлюднені відомим економістом-дослідником А. Смітом. У своїй фундаментальній праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) ним було наведено приклад поділу праці при виробництві шпильок. Так, до моменту поділу праці один працівник самостійно виготовляв 20 шпильок за день, але запровадивши спеціалізацію праці (коли один працівник витягував дріт, другий – вирівнював його, інший – обрізав, хтось – робив петлю і т.д.) вдалось підвищити продуктивність праці аж до 4 800 шпильок за день.*

Фактично з розвитком промислової революції розподіл праці було значно поглиблено, в результаті чого одні операції поступово відділилися від інших, що обумовило виникнення нових професій і видів діяльності. Нині розподіл праці дає змогу працівникові виконувати свої функції більш спритно і майстерно, що в підсумку позитивно позначається на продуктивності та якості його праці.

У сучасній організації застосовуються горизонтальний та вертикальний поділи праці (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Розподіл праці в організації

Джерело: складено авторами.

Горизонтальний поділ праці полягає у розподілі загальної діяльності організації на складові, або спеціалізовані етапи роботи. Горизонтальний поділ праці може здійснюватися за різними ознаками: функціональною, товарно-галузевою, кваліфікаційною тощо. Як наслідок горизонтального поділу, в організаціях створюють структурні підрозділи у вигляді відділу, сектору, сегмента, цеху, дільниці, департаменту, периметра тощо.

Структурний підрозділ – офіційно виокремлена частина організації, представлена працівниками, які виконують встановлене обмежене коло функціональних завдань

Прикладом структурних підрозділів в організації є відділи персоналу, маркетингу, реклами, виробничий, комерційний, юридичний, фінансовий, організаційний та інші, регламентовані структурою конкретної організації, між якими виникають відносини координації, кооперації або співпраці.



Сучасні вітчизняні реалії обумовлюють необхідність створення нових ***спеціалізованих структурних підрозділів****, до яких належать відділ з питань управління інформаційними системами (відділ інформаційних технологій, IT-відділ тощо). У століття інформаційних технологій і технологічних звершень організації відмовляються від моделі даного підрозділу як сервісного доповнення або певної інфраструктурної гілки, поставивши його на один рівень з іншими доленосними відділами в організації. Головними завданнями такого підрозділу є такі:*

– інформаційний пошук, аналіз і систематизація технічної інформації щодо новітніх інформаційних технологій та методик їх впровадження у процеси діяльності організації;

– надання керівникам відомостей про нові можливості інформаційних технологій та обґрунтування рекомендацій щодо доцільності використання тих чи інших нових інформаційних технологій у діяльності організації;

– реалізація проектів із впровадження в діяльність організації сучасних інформаційних систем і технологій;

– забезпечення працеспроможності інформаційних систем шляхом технічної підтримки їх експлуатації і постійного розвитку;

– організація інформатизації підрозділів організації та забезпечення інформаційної координації між ними;

– вжиття заходів щодо підвищення якості інформації й інформаційного обміну всередині організації і стосовно зовнішнього середовища;

– організація експлуатації та вдосконалення всіх інформаційних, телекомунікаційних і технічних ресурсів організації і т.д.

Вертикальний поділ праці фактично обґрунтовує необхідність управлінської діяльності в організації, яка має поєднати зусилля персоналу різної кваліфікації, різного функціонального і галузевого спрямування для досягнення організаційних місії та цілей діяльності. У результаті вертикального поділу праці формуються управлінські рівні.

Управлінський рівень – сфера діяльності, в межах якої приймаються визначені управлінські рішення та конкретні управлінські завдання, від довготермінових до оперативних

В організації можуть виділяти різну кількість управлінських рівнів залежно від її розмірів, цілей діяльності, структури, географічного розташування та інших факторів, проте зазвичай розрізняють 3 основні рівні управління:

– вищий (інституційний) рівень, представники якого уповноважені приймати важливі доленосні рішення в діяльності організації, розраховані на довгостроковий період (президент, віце-президент, міністр, генерал, голова правління, директор);

– середній (управлінський) рівень, який складається з численної кількості керівників структурних підрозділів, що зобов'язані виявляти проблеми та координувати операційну, маркетингову, фінансову та інші види діяльності, а також готувати інформацію для прийняття рішень на вищому рівні

(заступник міністра, декан, лейтенант, регіональний директор, керуючий філією, керівник логістичного відділу, шеф периметра);

– низовий (технічний, операційний) рівень, що повинен контролювати поточну роботу, виконання поставлених перед безпосередніми виконавцями завдань, використання ввірених ним ресурсів і т.д. (завідувач кафедри, сержант, майстер зміни, начальник цеху, бригадир, старший офіціант, менеджер торговельного сегмента).

Між представниками різних рівнів управління формуються взаємозв'язки, тобто відносини субординації або підпорядкування.

Загалом у типовій організації використовується безліч організаційних процесів, адже спектр завдань, які вони повинні вирішувати, є досить насиченим. Проте в кінцевому підсумку за способом здійснення виділяють 2 основні групи організаційних процесів:

– функціонування (виконання визначених функцій організації) у вигляді основних організаційних процесів, які забезпечують головне призначення організації,

– розвитку (поступальний рух, еволюція, перехід від одного стану до іншого) – реорганізація, реінжиніринг тощо.

Кінцевим результатом будь-якого організаційного процесу є встановлення розумного балансу та ефективної взаємодії між залученими до організаційних процесів ресурсів, коли досягається синергічний ефект від їх співпраці.



Прикладом невдалого організаційного процесу можна назвати крах корпорації ***Rainford****, яка впевнено вийшла на український ринок у 1992 році і так само стрімко згасла в часи економічної кризи 2008–2009 рр. Корпорація була створена чотирма друзями-дніпропетровцями, кожен з яких порівну зробив внесок у бізнес. На відміну від більшості бізнес-груп того часу, Rainford не брала участі у приватизації, а всі свої*

підприємства створювала з нуля. У Дніпрі були побудовані завод з виробництва безалкогольних напоїв, молочна фабрика, шоколадна фабрика та завод з випуску телевізорів, а також група придбала лікеро-горілчаний завод і взуттєву фабрику. Настільки широка диверсифікація приводила до розпорошення фінансових і менеджерських ресурсів, істотно ускладнювала прийняття рішень, значну частину робочого часу партнери змушені були проводити на нарадах. Засновники компанії ретельно контролювали дрібнички, не помічаючи стратегічних промахів. На керівні посади призначалися працівники не на основі професіоналізму, а на принципах кумівства, щоб тримати інформацію про ситуацію в корпорації в «родинному колі». Причому необхідність створення керуючої компанії для систематизації стількох різновекторних видів діяльності навіть не обговорювалась. Найбільш провальна операція Rainford була укладена в найбільш невдалий момент. У 2009 р. група поглинула мережу з 35 супермаркетів «Велика ложка», основна частина яких була зосереджена в Дніпропетровській і сусідніх областях. За дану мережу не було заплачено жодної копійки: просто переписано на себе її борги (70 млн гривень). Коли колишнього власника «Великої ложки» було оголошено банкрутом, борги повисли на Rainford, яка і без того не могла похвалитися відсутністю проблем з кредиторами. У 2008–2009 рр. для розрахунку по боргах з постачальниками і банкірами власники почали виводити оборотні кошти з прибуткових бізнесів, гроші молочного заводу переважно йшли на погашення позик, в результаті завод не міг розплатитися з фермерами, які переставали продавати молоко, а завод відповідно скорочував випуск продукції. Зрештою компанія змушена була припинити обслуговування кредитів, що спричинило втрату магазинів і торгових центрів. Відомості про проблеми торгових центрів і супермаркетів компанії негативно позначилися і на всіх інших її бізнесах. Банки і кредитори за борги накладали арешт на акції заводів та забирали майно компанії. Роздрібна мережа Rainford також

припинила своє існування, не витримавши конкуренції з іншими ритейлерами. З усіх бізнесів у Rainford залишилися Житомирський молочний завод, який працює на мінімальній потужності і серйозної частки на ринку не має, і кілька ресторанів у Дніпропетровську.

Однією з функції організаційних процесів є формування та підтримання системи командних ролей між працівниками. Теорія ефективного розподілу ролей в організації була запропонована в 1967 році *Р.М. Белбіним*.



Реймонд Мередіт Белбін *– доктор психологічних наук, випускник Кембриджа, почесний професор університетів у Брістолі й Екстері (Великобританія), радник ООН та Комісії Європейського Співтовариства – народився в 1926 році. Є автором 9 книг, які стали настільною книгою менеджера. Він працює директором компанії Belbin Associates Ltd, з якою співпрацюють такі відомі корпорації, як British Petroleum, IBM, ABB, Siemens. За результатами щорічного рейтингу Financial Times, книга Р.М. Белбін «Команди керівників. Причини їх успіхів і невдач» – у списку 50 найбільш популярних книг з менеджменту.*

У кожній організації її члени виконують 2 ролі: основну функціональну, регламентовану формальною структурою, та специфічну роль в організаційному процесі (у групі). Вся корисність і цікавість запропонованої Р.М. Белбіним концепції полягає в тому, що недосконалі люди можуть комплектувати досконалі групи. Механізм даної концепції ґрунтувався на нівелюванні недоліків окремих учасників команди за рахунок сильних сторін інших представників організації. Основні ролі учасників організаційного процесу наведено на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Розподіл ролей в організаційному процесі (за Р.М. Белбіним)

Джерело: складено авторами.

Відповідно до розподілу ролей Р.М. Белбіна, ***лідер (голова)*** є здібним, серйозним, виваженим, цілеспрямованим, вміє володіти собою. Серед недоліків лідера можна відзначити невисокі творчі здібності.



Важливою рисою будь-якого істинного лідера, мудрого, сильного, авторитетного, є **харизматичність**, або здатність переконувати людей, захоплювати їх своїми ідеями і вести їх за собою навіть у зону сильного дискомфорту. Завдяки цій здатності харизматик сприймається як виняткова особистість, що володіє особливим даром, силами і здібностями, як людина, що єдина гідна ролі лідера.

Виконавець переважно буває активним, обов'язковим, передбачуваним, працьовитим, володіє добре розвинутими організаторськими здібностями. Проте дуже часто він проявляє дратівливість і нетерплячість, а інколи йому бракує гнучкості.

Добувач (шукач) є комунікабельним, сповненим ентузіазму, товариським, він не боїться труднощів. Серед можливих негативних аспектів можна відзначити швидку втрату інтересу до справи, як тільки проходить початкова цікавість.

Генератор ідей (мислитель) зазвичай є яскравою особистістю, обдарованою інтелектом, уявою і позбавленою консерватизму. Його допустимими слабкостями є мрійливість та ігнорування різних організаційних «дрібничок».

Свого часу ***роль генератора ідей*** *гарно вдавалася таким відомим особистостям, як Петро I, Наполеон, Альберт Эйнштейн, Дмитро Менделєєв, Карл Густав Юнг, Уолт Дісней, Рей Крок, Білл Гейтс та ін.*



Контролер є старанним, акуратним, сумлінним, зібраним, часто педантичним, зацікавленим доводити справу до кінця. Недоліками контролера можуть бути схильність зациклюватися на дрібницях та бюрократичний фанатизм.

Об'єктивний критик відрізняється наполегливістю, розсудливістю, практичністю та певною емоційною скупістю. Його допустимими слабкостями є нестача натхнення та нездатність мотивувати до роботи інших.

Організатор є консервативно спрямованим, динамічним, прагматичним, працьовитим, дисциплінованим. До негативних характеристик організатора належать відсутність у деяких випадках гнучкості та нетерплячість.

«Душа» колективу (колективіст) соціально орієнтований, м'який, чутливий, вміє підняти командний дух у колективі, втім може проявляти нерішучість у критичних ситуаціях.



Колективіст належить до такого типу особистості, як екстраверт, який є натхненним, чудовим організатором, відкритим до спілкування та емоційно розкутим, проте інколи надто імпульсивним та активним у жестикуляції.

Успішність організаційного процесу знаходиться в безпосередній залежності від грамотного балансу між всіма 8 ролями його учасників. Чим команда різноманітніше, тим вона ефективніша та мобільніша. Ще однією умовою має бути наявність сильного генератора ідей та авторитетного лідера.

«Як люди та рослини, організації
також мають свій життєвий цикл.
Вони проходять пору зеленої та
гнучкої юності, розквіту та старості…
Організації можуть долати час
від юності до старості за 2-3
десятиріччя,
а можуть жити століттями…»

Дж. Гарднер
(«The Collapse of Agathon. Grendel», 1995)

5.3. Сутність та основні концепції життєвого циклу розвитку організації

Всі організації є свого роду живими організмами, які народжуються, зростають, домагаються успіхів, зазнають поразок і згодом зникають. Одні організації живуть довше, інші – гинуть скоріше. Це більшою мірою залежить від їх адаптивності, гнучкості, маневреності. Для керівника

надважливо розуміти стадію життєвого циклу організації з метою вибору адекватного інструментарію для управління нею.

Життєвий цикл організації – модель, яка визначає орієнтири щодо стану, логіки функціонування та тенденцій розвитку організації

Тобто, життєвий цикл організації складається з послідовності етапів, які вона проходить у процесі своєї діяльності. У науковій літературі існує безліч концепцій життєвого циклу організації. Проте першу концепцію життєвого циклу організації було запропоновано *К. Боулдінгом* у 1950 р.



Американський економіст, соціолог і поет англійського походження – **Кеннет Юарт Боулдінг** – народився в 1910 році в Ліверпулі. К. Боулдінг закінчив Оксфорд, працював в Единбурзькому університеті. У 1968 році він отримав американське громадянство. У США служив в Мічиганському і Колорадському університетах, потім – у Стенфорді, певний час працював у Міжнародному християнському університеті. У 1968 році обіймав посаду президента Американської економічної асоціації. У 1982 році працював член-кореспондентом Британської академії. Є лауреатом медалі Дж.Б. Кларка 1949 року. Пішов з життя в 1993 році.

За класичною кривою життєвого циклу, запропонованою К. Боулдінгом, організація проходить п’ять стадій свого розвитку (рис. 5.4).

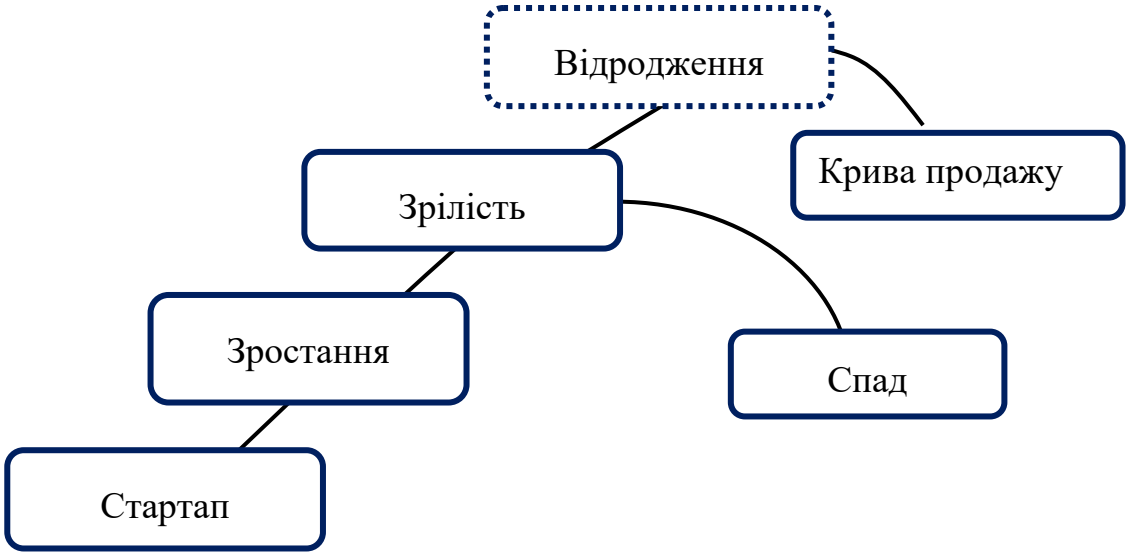


Рис. 5.4. Графік життєвого циклу організації за К. Боулдінгом

Джерело: складено авторами.

На стадії стартапу діяльність організації повністю замикається на її засновникові. А оскільки організації не вистачає професійних працівників, персонал повинен суміщати свої та сторонні функції. Виходячи на етап зростання, організація досягає збільшення результуючих показників, а її засновник поступово відходить від справ, передаючи поточні функції до виконання професійному персоналу. Наступна стадія зрілості характеризується стабілізацією результатів діяльності, загостренням конкуренції та появою негативної тенденції уповільнення зростання організації. Її керівництво займає позицію зваженого управління, яке дуже обережно і вибірково підходить до вибору стратегії розвитку організації. На стадії спаду всі негативні тенденції попереднього етапу починають загострюватися, посилюються явища консерватизму та бюрократії. Для декотрих організацій на даній стадії закінчується життя, а для решти – починається нове життя у вигляді п'ятої стадії відродження. На цьому етапі пріоритетом є інноваційні рішення, оновлення команди працівників та ніби-то отримання організацією другого дихання.

Цікавою є теорія життєвого циклу *А. Даунса* під назвою «Рушійні сили зростання», яка була запропонована в 1967 р. та розроблена на прикладі урядових комітетів (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Стадії життєвого циклу організації за А. Даунсом

Стадія	Характеристика стадії
1 – боротьба за автономію	Здобуття організацією легітимності свого існування та пошук ресурсів, необхідних для досягнення «порогу виживання»
2 – стрімке зростання	Активізація інноваційної поведінки та креативності
3 – уповільнення	Координування, узгодження, уточнення та формалізація норм, правил і внутрішньоорганізаційних процедур

Джерело: складено авторами.

Паралельно з попередньою теорією, в 1967 р. була запропонована модель *Г. Ліппітта і У. Шмідта* «Управлінська участь». На відміну від попередньої концепції, теорія була розроблена на підставі досвіду еволюції комерційних організацій. Дана модель описувала основні завдання управління, які постають перед організаціями впродовж їх життєвого циклу. Основним критерієм для визначення стадії життєвого циклу організації є дії, які застосовуються для розв'язання її криз (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Стадії життєвого циклу організації за Г. Ліппіттом та І. Шмідтом

Стадія	Характеристика стадії
1 – народження	Забезпечення стабільності та гарної репутації організації
2 – єдність	Формування управлінських систем і процедур та забезпечення життєздатності організації
3 – зрілість	Набуття унікальності та здатності адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища відповідно до обраної сфери діяльності

Джерело: складено авторами.

Однією з ранніх моделей життєвого циклу організації є модель *Ф. Лідена* «Функціональні проблеми», розроблена в 1975 р. На конкретній стадії розвитку в організацій виникають проблеми, заважають їх успішній діяльності. Саме вони визначають подальші дії щодо організаційного розвитку (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Стадії життєвого циклу організації за Ф. Ліденом

Стадія	Характеристика стадії
1	Завоювання своєї ніші у зовнішньому середовищі через механізм адаптації та інновацій
2	Боротьба за ресурси (особливо управлінського характеру), що споживаються в організації
3	Упорядкування цілей, регулярність і повнота їх досягнення
4	Інституціалізація необхідної конфігурації організаційних елементів

Джерело: складено авторами.

Особливий науковий погляд на природу та склад життєвого циклу організації запропонував один з фундаторів теорії організації і управління професор *Б.З. Мільнер*.



Радянський і російський економіст, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Російської академії наук, заслужений діяч науки і техніки, член ряду зарубіжних академій і асоціацій – **Бенцион (Борис) Захарович Мільнер** – народився в 1929 році в м. Черкаси. У 1950 році закінчив Всесоюзний юридичний заочний інститут, а в 1953 році – Московський інженерно-економічний інститут. Починаючи з 1961 року здійснював науково-викладацьку діяльність в університетах Москви, 8 років пропрацював завідувачем відділу систем управління в Інституті США і Канади АН СРСР, потім 10 років обіймав посаду заступника директора з наукової

роботи ВНДІ системних досліджень, 13 років працював першим заступником директора Інституту економіки РАН. З 2000 року по 2011 рік обіймав посаду завідувача кафедрою «Організація управління» Державного університету управління. Помер у 2013 році.

На думку Б. Мільнера, життєвий цикл організації поділяється на п’ять часових відрізків, на кожному з яких домінують певні організаційні характеристики (рис 5.5).

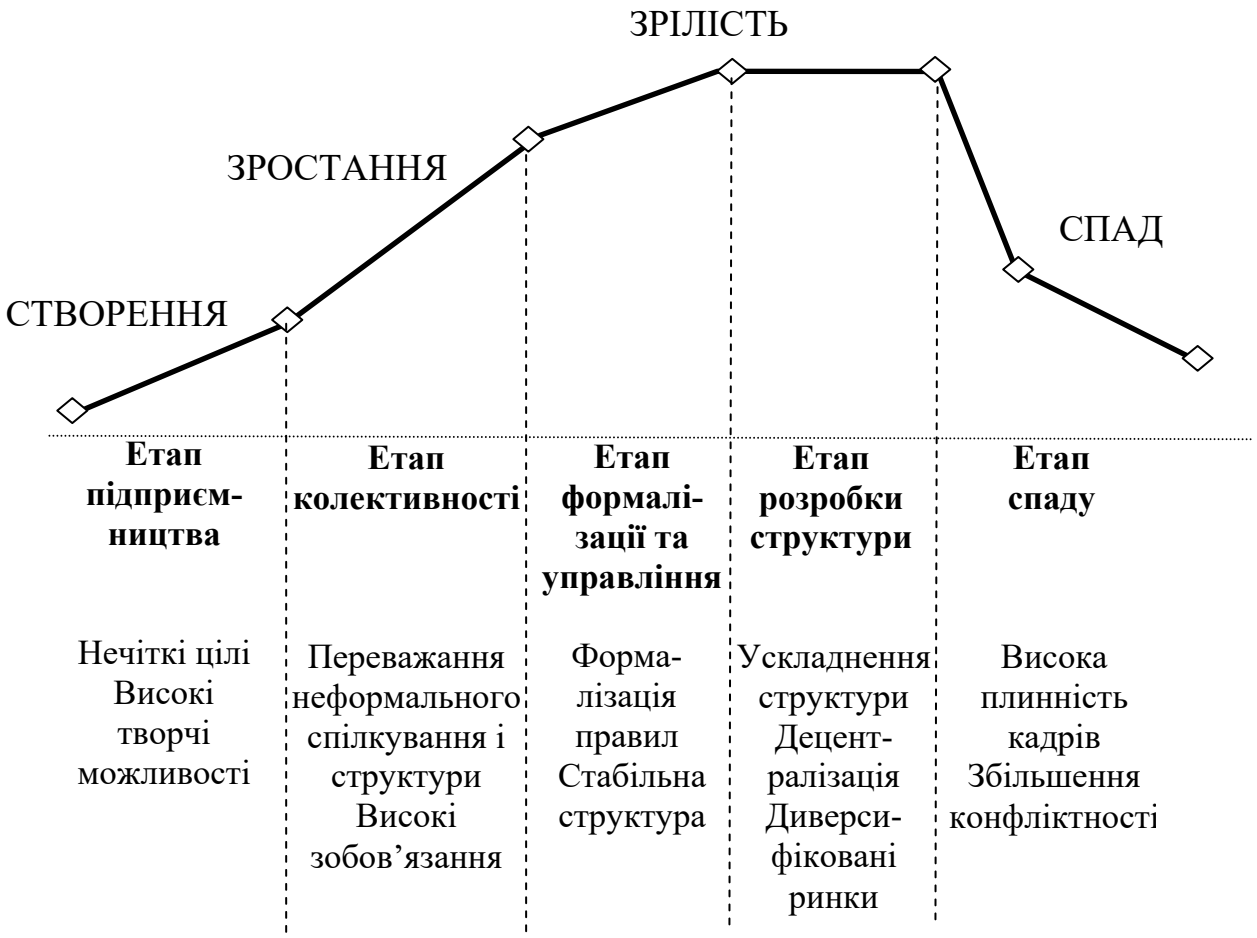


Рис. 5.5. Крива життєвого циклу організації за Б. Мільнером

Джерело: складено авторами.

На етапі підприємництва в організації формулюються дещо розмиті цілі, навколо яких зосереджуються однодумці організаційного лідера, які здатні творчо і креативно працювати, а згодом в організацію добирається потрібний персонал.

Етап колективності характеризується формуванням чіткої місії організації та пріоритетом неформальних взаємовідносин. Поглиблюється спеціалізація виконавської та управлінської праці, плоди творчого мислення попереднього етапу починають втілюватися в життя, проте в організації відбувається збільшення зобов'язань через необхідність нарощувати ресурсний потенціал.

Стадія зрілості складається з 2 етапів. На першому з них – етапі формалізації та управління – організація посідає стійкі лідируючі позиції. Відбувається стабілізація організаційної структури, поступово вона ускладнюється та створюються нові підрозділи і посади, формується система правил і процедур.

На другому етапі зрілості – етапі розробки структури – нарощуються обсяги діяльності, а структура організації стає більш відпрацьованою та апробованою. Управлінська діяльність розосереджується за управлінською ієрархією, а сам процес прийняття рішень стає децентралізованим.

Останній етап спаду відрізняється уповільненням і скороченням темпів розвитку організації. Зростають кризові явища та конфлікти, загострюються протиріччя між організацією та зовнішнім середовищем. Як підсумок організація знаходиться на межі припинення свого існування.

Нестандартний погляд на розвиток організації мають дослідники і консультанти з багаторічним досвідом управлінського консалтингу – *Є. Ємельянов і С. Поварніцина.* Вони розглядали життєвий шлях організації з соціокультурної точки зору і вважали, що на своєму життєвому шляху організація проходить 4 основні стадії (рис. 5.6).

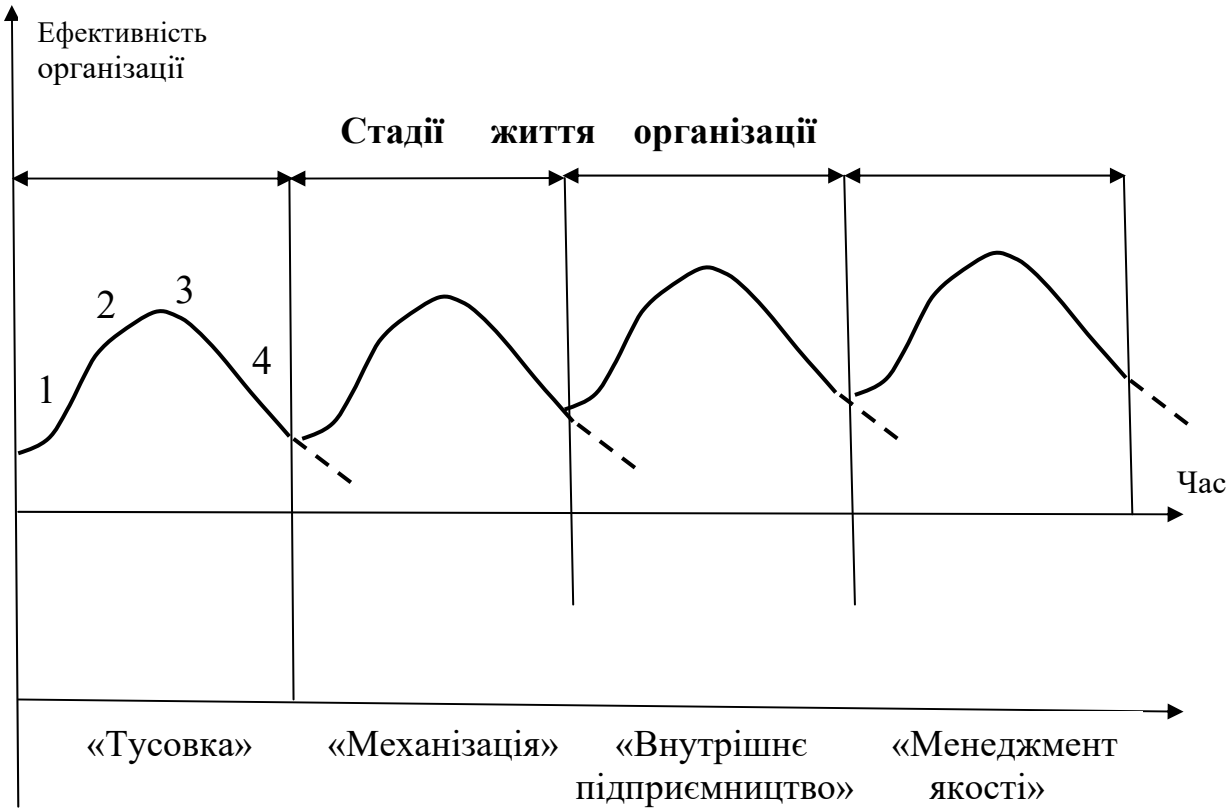


Рис. 5.6. Стадії життєвого циклу організації за Є. Ємельяновим та С. Поварніциною

Джерело: складено авторами.

На першій стадії «Тусовка» організація народжується, в ній домінують неформальні дружні відносини, працівників об'єднують спільні інтереси, а лідер керує організацією завдяки своєму авторитету. Проте, на цій стадії персоналу часто бракує професіоналізму, а організації – ресурсного забезпечення.

На стадії «Механізація» відносини в організації починають перероста ти з неформальних у формальні, затверджується система норм, стандартів, регламентів і процедур. Організація прагне досягнення стабільного зростання показників функціонування.

На стадії «Внутрішнє підприємництво» в організації починає застосовуватися професійний менеджмент (з децентралізацією влади, делегуванням повноважень, ініціативою співробітників і підрозділів). Високий рівень компетентності персоналу організації дає змогу сформувати зі структурних підрозділів окремі підприємницькі центри, перед якими формулюються локальні цілі і завдання, що в цілому підпорядковані загальним цілям діяльності організації.

Стадія «Управління якістю» є піком організаційного розвитку, що ґрунтується на розробці і впровадженні стандартів якості. Важливим пріоритетом даного етапу є клієнтоорієнтованість, адже всі організаційні процеси підпорядковані запитам кінцевого клієнта, і навіть окремі підрозділи організації можуть виступати замовниками для одних підрозділів та виконавцями – для інших.

Крім того, впродовж кожної стадії життєвого циклу організація проходить такі локальні етапи, як формування, зростання, стабілізація, розпад.

Проте найбільш відомими концепціями життєвого циклу організації вважаються моделі Л. Грейнера та І. Адізеса.

Незважаючи на те, що перша модель була запропонована американським дослідником, професором Маршаловської школи бізнесу університету Північної Каліфорнії (США), академічним директором програми USC Executive MBA Program *Ларрі Грейнером* у праці «Проблеми лідерства на стадіях еволюції і революції» ще в 1972 р., вона широко застосовується і нині в сучасних організаціях. В основу моделі Л. Грейнера покладено переконання, що перспективи організації більшою мірою залежать від історії її розвитку. У результаті науковець виокремив п’ять стадій життєвого циклу організації (рис. 5.7).

Запропонована Л. Грейнером у 1972 р. модель описує етапи життєвого шляху організації, при побудові якого враховується вплив п’яти ключових факторів:

– вік організації;

– розмір організації;

– етапи еволюції;
– етапи революції;
– темпи зростання галузі.

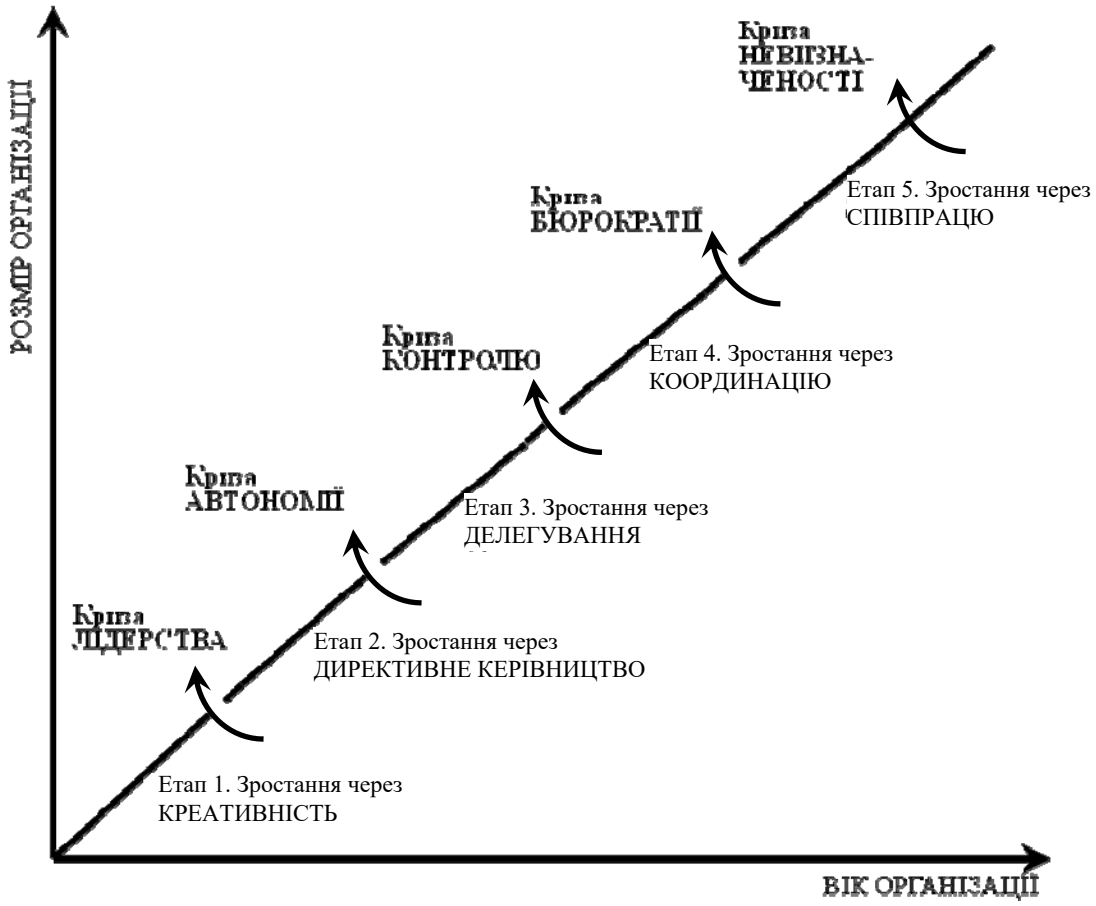


Рис. 5.7. Стадії зростання організації за Л. Грейнером

Джерело: складено авторами.

Шлях організації з однієї стадії свого розвитку до наступної пролягає через подолання певної кризи перехідного періоду.

На першому етапі життя організації має місце «Зростання через креативність». Ідеолог створення організації намагається надихнути інших до втілення в життя запропонованої

ідеї та до посилення творчого підходу в діяльності. І якщо йому це вдається, то зі зростанням результуючих показників організації з'являється небезпека втрати контролю генератора ідей над діяльністю підлеглих. Це обумовлює наростання в організації кризових явищ на ґрунті браку професіоналізму в керівництва, що породжує кризу лідерства. Розв'язання останньої прокладає шлях до переходу організації на наступну стадію розвитку.

На другому етапі «Зростання через директивне керівництво» акцент ставиться на конструюванні організаційного фундаменту: формуванні структури, правил, регламентів, процедур організації, системи формальних відносин і т.д. На цій стадії організація планомірно починає нарощувати свої масштаби діяльності. Втім надлишкова директивність зумовлює ризики втрати гнучкості й адаптивності виконавчого персоналу, через що назріває криза автономії, яку можна подолати лише з переходом на наступну стадію організаційного розвитку.

Етап «Зростання через делегування» не просто дає змогу розв'язати проблеми попереднього етапу, а й забезпечити еволюцію організації шляхом делегування повноважень нижчестоящим керівникам та можливості зосередити увагу і зусилля менеджерів вищого рівня на стратегічному управлінні. Зазвичай це посилює потенціал організації, підносить її на вищий рівень розвитку, однак створює підстави щодо втрати контролю над ускладненою організацією. Відтак, з'являються суперечки між вищим та нижчими рівнями управління, що започатковує кризу контролю.

На четвертому етапі «Зростання через координацію» наголос робиться на розробці системи сполучення завдань підрозділів з місією організації та її стратегічними цілями. Відбувається удосконалення систем планування і контролю. Як результат, організація наражається на проблему розвитку

бюрократизму і тяганини, коли загальна інноваційність і гнучкість організації стрімко знижуються.

Останній етап «Зростання через співпрацю» спрямований на розв'язання бюрократичних проблем та повернення організації гнучкості, маневреності. На даному етапі вітається командний підхід, колегіальне прийняття рішень, спрощення організаційної структури та нові нестандартні ідеї щодо модернізації діяльності. Цікаво, що Л. Грейнер точно не називає кризу п'ятої стадії. Скоріше за все, вона буде пов'язана з «психологічним перевантаженням» співробітників, які будуть «згорати» на роботі при постійних вимогах інноваційності та інтенсивній командній роботі. І хоч дослідник зупиняє життєвий цикл організації на даному етапі, але він не стверджує, що революція не відбудеться.

Наступною моделлю життєвого циклу є модель *І. Адізеса*.



Американський і македонський письменник, один з провідних світових експертів у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності – ***Іцхак Калдерон Адізес*** *– народився в 1937 році. У 1963 році він закінчив Єврейський Університет в Єрусалимі, здобувши ступінь бакалавра з економіки і політології, в 1967 році – здобув ступінь магістра в Колумбійському Університеті США. У 1967 році науковець зайнявся консультаційним бізнесом, а в 1968 році здобув ступінь Ph.D у Колумбійському Університеті. Останні 35 років доктор І. Адізес працював з багатьма комерційними організаціями світу, був консультантом з політичних питань при уряді глав таких держав, як Ізраїль, Швеція, Греція, Бразилія, Гана, Ісландія, Мексика, Македонія та ін. І. Адізес є засновником і генеральним директором Інституту Адізеса.*

І. Адізес припустив, що динаміка організаційного розвитку, подібно функціонуванню більшості біологічних, фізичних та соціальних систем, має циклічний характер. За його методологією, всі організації є живими організмами, тому проходять ідентичні етапи життєвого циклу. Протягом свого життя вони стикаються з унікальним комплексом проблем, які можна поділити на проблеми зростання і патологічні. Перша категорія проблем є неминучою і притаманною будь-якій організації на певному етапі розвитку та розв'язуються безболісним для організації шляхом і внутрішніми можливостями. Патологічні проблеми негативно впливають на розвиток організації, яка не спроможна самостійно їх розв'язати, тому патології вимагають зовнішнього втручання. Важливим завданням організації є недопущення таких патологій.

Відповідно до моделі І. Адізеса, в процесі діяльності організації виокремлюють десять послідовних етапів (рис. 5.8).

На етапі «Виходжування» у засновника організації виникає бізнес-ідея, яку він пестить і плекає, вважаючи, що ця інновація апріорі має бути підтримана іншими. Тому його завданням є залучення якомога більшої кількості однодумців і соратників для розумного втілення ідеї в життя.

Сутність стадії «Дитинство», або «Вік немовляти» полягає у реалізації бізнес-ідеї, проте брак досвіду і професіоналізму негативно позначаються на процесі прийняття рішень, який здебільшого відбувається методом проб і помилок. Ті організації, які не можуть впоратися з кризами даного періоду, мають ризик загинути ще у «віці немовляти». На етапі «Давай-давай» організація починає сповна використовувати можливості зростання, її діяльність процвітає. Оскільки функціонування організації все ще сильно залежить від засновника, на цій стадії існує високий ризик (або пастка) щодо його недостатнього рівня професіоналізму, невміння керувати та проявляти гнучкість в управлінні організацією.



Рис. 5.8. Графік життєвого циклу організації за І. Адізесом

Джерело: складено авторами.

Наступний етап «Юність» характеризується тим, що організацією починає керувати професійний менеджер, що обумовлює зміну стилю та методології керівництва. Як результат, це може спровокувати конфлікт між засновником і найманими менеджерами, між новоприйнятим персоналом і так званими старожилами. За умови завоювання авторитету професійним менеджером, може виникнути криза засновника-підприємця, який у керівництві організацією поступово відходитиме на другорядні ролі.

На стадії «Розквіт» організація досягає балансу між самоконтролем і гнучкістю, між цілями і можливостями їх досягнення. Фактично наступає пік процвітання організації,

яка функціонує автоматично як збалансована і злагоджена система. Проте видиме благополуччя може обернутися негараздами, адже керівництво ризикує задовольнитися досягнутим рівнем успіху, припинивши вкладання інвестицій, та не докладати зусиль для постійного розвитку й експериментування в діяльності.

Етап «Стабільність» є початком старіння організації, характеризується здебільшого орієнтацією на колишні успіхи та постановкою короткострокових цілей і завдань, часто у відриві від вимог зовнішнього середовища.

Для стадії «Аристократизм» притаманне акцентування уваги на процесах контролю і страхування організації, яка уникає будь-яких ризикованих й інноваційних заходів. Відбувається посилення адміністративного апарату. Проте старіюча організація впадає в дитячу безвідповідальність.

Для етапу «Передчасна бюрократизація» замість розробки напрямів поліпшення діяльності організації та обґрунтування заходів з розв'язання організаційних проблем, характерний пошук винних в її проблемах. Незважаючи на звільнення винних у невдачах організації, її діяльність все одно рухається до краху.

Стадія «Бюрократизація» дедалі більше загострює кризові явища в організації: слабку адаптивність, недостатню функціональну орієнтацію, тяганину, бюрократію, високу плинність кадрів та інші, що в підсумку планомірно призводить до останньої стадії життя організації – «Смерті».

Єдиної точки зору на класифікацію стадій життєвого циклу організації в спеціальній літературі не сформувалося. Різниця полягає в наборі стадій і основних параметрів, що визначають приналежність до стадії.

«Успішний менеджмент – це демократія під час прийняття рішень і диктатура під час впровадження»

І. Адізес («Food for Thought. On Change and Leadership. On Management. On What Counts in Life», 2014)

5.4. Характеристика стадій життєвого циклу сучасної організації

Нинішні реалії диктують особливий погляд на природу і специфіку життєвого циклу сучасної організації, в якому можна виокремити вісім стадій (табл. 5.9).

На стадії ***народження*** організація з'являється на світ, її засновник проявляє цілеспрямованість і бажання йти на ризик заради власної ідеї та з метою виживання організації. Нерідко на цій стадії використовується директивний метод керівництва активним лідером-новатором, всі етапи якого відбуваються обережно, з оцінкою реакції на них конкурентів та споживачів.

Стадія ***дитинства*** спрямована на отримання організацією короткострокового прибутку та зміцнення ринкових позицій. Проте все ще має місце значна залежність організації від ринкової кон'юнктури. І хоч навколо лідера зосереджується невелика група однодумців, цей період є надто ризикованим для організації через невисоку досвідченість та професіоналізм організаційного лідера.

На наступній стадії ***юності*** відбувається прискорене зростання організації, втім, це зростання має несистематичний характер, а весь колектив згуртовується навколо лідерів, які керують організацією на засадах передачі обов'язків. Організація вимагає залучення до діяльності фахівців для виконання вузькоспеціалізованих завдань з метою утримання нею ринкової частки.

Таблиця 5.9

Стадії життєвого циклу сучасної організації

ФАКТОР	СТАДІЯ							
	НАРОД-ЖЕННЯ	**ДИТИН-СТВО**	**ЮНІСТЬ**	**РАННЯ ЗРІЛІСТЬ**	**РОЗКВІТ**	**ПІЗНЯ ЗРІЛІСТЬ**	**СТАРІННЯ**	**ВІДРОД-ЖЕННЯ**
Первинні цілі	Виживання	Коротко-строковий прибуток	Прискорене зростання	Систематичне зростання	Збалансоване зростання	Унікаль-ність	Обслу-говування	Оновлення
Тип лідера	Новатор	Опортуніст	Консуль-тант	Учасник	Корпора-тивний діяч	Державний діяч	Адмі-ністратор	Реорга-нізатор
Організа-ційний характер	Боротьба	Досягнення	Зміни	Розширення	Системна орієнтація	Зрілість	Орієнтація на усталені структури	Орієнтація на зміни
Організа-ційний образ	У центрі уваги – організація	Місцевий	Секційний	Націо-нальний	Багатона-ціональний	Міжна-родний	Самовдо-волений	Самокри-тичний
Концент-рація енергії	На новому	На конку-ренції	На завою-ваннях	На коорди-нації	На інтеграції	На присто-суванні	На продовженні життя	На оновленні, розвитку
Цент-ральна проблема	Вихід на ринок	Існування	Утримання частки ринку	Багатогранне зростання	Центра-лізація й автономність	Рівновага інтересів	Стабільність	Омоло-дження
Організа-ційна модель	Максимі-зація прибутку	Оптимізація прибутку	Плановий прибуток	Гарний стан	Соціальна відпові-дальність	Соціальний інститут	Бюрократія	Відро-дження з попелу, як Фенікс

Джерело: складено авторами.

Стадія ***ранньої зрілості*** є етапом систематичного зростання організації, коли вона орієнтована на завоювання гарного стану на ринку. Організація має сильну відпрацьовану організаційну структуру, компетентний персонал, децентралізоване керівництво, потужні ресурсні й інноваційні можливості, проте спостерігається негативна тенденція до поділу в організації влади та появи ризику невідповідності пропозиції зростаючому попиту.

На стадії ***розквіту*** керівництво зосереджується на досягненні збалансованого зростання організації шляхом централізації влади та запровадження концепції соціально відповідального керівництва. Незважаючи на фінансову стійкість та високу якість продукції і персоналу, на цій стадії з'являється ризик розслаблення керівників та вдоволення досягнутим рівнем організаційного успіху, що закономірно може призвести до втрати завойованих ринкових позицій.

Стадія ***пізньої зрілості*** – це час появи очевидних кризових явищ в організації, коли компетентне керівництво не завжди готове відповідально ставитися до своєї роботи. І хоча функціонуванню організації притаманна стабільність, проте епізодично з'являється тенденція до уповільнення темпів діяльності. Правильною поведінкою організації на даній стадії має стати налаштування на задоволення суспільної думки, інколи на шкоду економічним інтересам, а її первинною метою – досягнення унікальності і формування позитивного іміджу.

Стадія ***старіння*** (занепаду) має на меті збереження досягнутих результатів та забезпечення відносно стабільної діяльності. Безнадійне зниження продажів і прибутків призводить до занепаду. Проявляється консерватизм вищого керівництва та загострюються такі негативні явища, як бюрократична тяганина, неефективна мотивація і система контролю, закритість до нових ідей тощо. Первинною метою цього етапу стає «обслуговування» організації через врахування потреб керівництва, персоналу, податкових органів та ін.

У період ***відродження*** в організацію приходить нова команда менеджерів-реформаторів, які отримують завдання – розробити програму внутрішньої перебудови, реструктуризації, трансформації організації та які спроможні її пожвавити, омолодити й оновити основні життєві функції. У керівництві організації повинен з'явитися лідер, здатний надати нового імпульсу діяльності організації. Актуальною стає можливість економії ресурсів, використання досягнень НТП та освоєння нових перспективних просторів для подальшого функціонування.



*Американська компанія **«Coca-Cola»** є найбільшим у світі виробником безалкогольної продукції, який створив найдорожчий за вартістю бренд у світі. Її **життєвий цикл** на даний момент налічує понад 130 років. Для компанії «Coca-Cola» вкрай важливим є збереження своєї історії, яка почалася на задньому дворі одного з будинків Атланти. Спекотного травневого дня доктор Дж. Пембертон у мідному тазу зварив сироп, який дарував бадьорість і допомагав від головного болю. Своє творіння Джон відніс до місцевої аптеки, де і почав продавати його разом з содовою по 5 центів за склянку. За день Пембертон продавав по дев'ять склянок напою і був дуже задоволений результатом. Так з'явилася ідея, яку поклали в основу зародження майбутньої організації. Цією ідеєю скористався аптекар Аза Кендлер, який викупив компанію у Дж. Пембертона і став її одноосібним власником в 1886 році. Це ознаменувало стадію **народження** організації.*

*На стадії **дитинства** для розвитку організації А. Кендлер цілком використовував особистий капітал, продавши свій фармацевтичний бізнес. Керував підприємець самостійно та перетворив ідею і власну підприємницьку енергію на гене-*

ратор прибутку, примноживши вартість компанії за 30 років з 2,3 тисячі до 25 мільйонів доларів. У 1893 році товарний знак «Coca-Cola» був офіційно зареєстрований патентним відомством США. Компанія почала розширювати свій асортимент, а згодом з'являється легендарна упаковка-пляшка. За рахунок цього технічного нововведення організація отримує можливість охопити більший ринок збуту та збільшити продажі вдесятеро, що означає початок стадії ***юності****. З розширенням частки ринку з'являється потреба у зовнішньому фінансуванні. Компанія перепродається двом підприємцям Томасу і Уайтхед, потім банкіру Роберту Вудраффу за 25 млн доларів. Заводи компанії з'являються в 5 країнах світу. А в 1902 році на ринок виходить головний конкурент Coca-Cola – Pepsi-Cola. Ще одним свідоцтвом популярності компанії стають підробки, що, зрештою, в 1915 році підштовхує власників до нового доленосного кроку – розробки оригінальної контурної упаковки, яка донині є всесвітньо відомою. З цього моменту починається нова стадія* ***ранньої зрілості****.*

Р. Вудрафф дає потужний поштовх розвитку компанії, ввівши стандарти і нормативи для кожного етапу виробництва, правила розстановки напою на поличках крамниць та планомірно розширюючи ринки збуту. Для отримання переваг над головним конкурентом споживачеві пропонуються нові напої на основі Coca-Cola, наприклад, New Coke з легким лимонно-ванільним смаком, ZamZam-Cola і Мecca-Cola для прибічників ісламу, Star-Cola та ін. Фактично компанія вступає у фазу систематизованого зростання. Після Другої світової війни Coca-Cola переходить на стадію ***розквіту****. Маючи величезну ринкову частку, компанія починає нарощувати свою інвестиційну привабливість, поступово перетворюючись на світову імперію. Дана стадія триває й досі. Переходу на наступний етап не відбувається, оскільки*

компанія приділяє багато уваги інноваціям і знаходиться у величезному відриві від конкурентів.

На сьогодні у світі продається близько 200 різновидів напоїв компанії «Coca-Cola». Так, у 1958 році побачила світ Fanta, а в 1961 році – Sprite. У 1982 році лінійка продукції поповнилась Diet Coke з цукрозамінником і т.д. Також у компанії є натуральні соки Minute Maid, в партнерстві з Nestle вона виготовляє прохолодні Nestea і Nescafe. Нині в напоїв з'явилися альтернативні варіанти пакування – бляшані банки, а з 1977 року напої почали розливати у пластикові PET-пляшки. За статистикою, кожну секунду на земній кулі випивається 8 тисяч склянок напою виробництва компанії Coca-Cola. Сьогодні напої Coca-Cola продаються у 200 країнах світу, в тому числі в Україні. Українською філією компанії Coca-Cola Hellenic Bottling Company є ***Coca-Cola Beverages Ukraine Ltd****, її штаб-квартира і виробничі потужності знаходяться в смт Велика Димерка Київської області. Філію було відкрито в 1992 році, а в 1998 році запрацював завод поблизу селища Велика Димерка.*

Зауважимо, що хоча виокремлення стадій життєвого циклу є достатньо умовним, а тривалість даних етапів для різних організацій у різний час є суто індивідуальною, для ефективного управління організацією необхідно враховувати найнезначніші особливості перебігу розглянутих стадій життєвого циклу організації з метою адекватного пошуку та ефективної імплементації відповідного управлінського інструментарію в її діяльність.



Організаційна діяльність – процес, за допомогою якого усувається невизначеність, безладдя, плутанина та суперечки між людьми щодо роботи, завдань і створюється середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Організаційний процес – функція, яка безпосередньо пов'язана з координацією задач та формальних взаємовідносин між людьми, які їх виконують.

Самоорганізація – здатність системи самостійно, без залучення зовнішніх факторів, а обмежуючись лише внутрішніми ресурсами і резервами, забезпечити або підвищити рівень її впорядкованості.

Структурний підрозділ – офіційно виокремлена частина організації, представлена працівниками, які виконують встановлене обмежене коло функціональних завдань.

Управлінський рівень – сфера діяльності, в межах якої приймаються визначені управлінські рішення та конкретні управлінські завдання, від довготермінових до оперативних.

Життєвий цикл організації – сукупність послідовних етапів, які кожна організація проходить у процесі своєї діяльності; модель, яка визначає орієнтири щодо стану, логіки функціонування та тенденцій розвитку організації.



Ситуаційна вправа «НЕ ЛИШЕ ІНДІАНСЬКА ЗБРОЯ…»

Навчальна мета – оволодіння навичками щодо визначення етапу життєвого циклу організації.

Передісторія

У 2015 році Максим переїхав зі своєю дівчиною до міста Буча. І як в житті кожного з нас особливу роль відіграє його величність Випадок, так випадок втрутився і в його життя. Все почалось з того, що одного погожого ранку, виконуючи бажання коханої дівчини, Максим оббігав все місто в пошуках свіжого м'яса та м'ясного магазину, який влаштовував би за критерієм якості та сервісу. Однак, на жаль, його пошуки були марні. Інший побіг би на ринок, втім будучи медиком за освітою, Максим скептично ставився до санітарно-гігієнічних стандартів «ринкових операторів»…

Ось таким чином Максима спонтанно й осяяла ідея щодо створення власного бізнесу – вузькоспеціалізованої м'ясної лавки, де в будь-який момент можна купувати свіже фермерське м'ясо в потрібному обсязі і якості, за індивідуальним замовленням.

На той момент Максим працював в компанії з продажу медичного обладнання, і він розробляв ряд ідей соціальних проєктів. І знов-таки Випадок зазирнув у життя Максима: в одній із бізнес-шкіл Києва, де він навчався, презентував свій соціальний проект, який отримав схвальні відгуки конкурсної комісії. Це тільки надихнуло нашого героя до подальших бізнес-проєктів.

Приділивши організації власного бізнесу деякий час, подивившись на цю проблему з точки зору комерції, та враховуючи, що на спеціалізовані магазини припадає 11% від усього продажу м'яса, було вирішено спробувати впровадити «м'ясний» бізнес-проєкт у життя. Максим зробив запит до Міністерства аграрної політики та продовольства України щодо даних про споживання м'яса українцями в Київській області. У результаті було визначено, що один українець

споживає 70 кг м'яса на рік. Потім було проаналізовано, скільки людей живе в районі, де планується відкриття магазину. Також вираховано, що на відкриття першого такого магазину знадобиться $ 6 000, а термін окупності складе близько 5 місяців. Отже було обрано сімейний формат бізнесу, який назвали «твій м'ясник по сусідству». Ідею було реалізовано за 3 місяці. Знайдено приміщення загальною площею 67 м^2, з яких 35 м^2 було відведено під торгівлю. Згодом 9–10 квітня 2016 року в м. Буча відбулося врочисте відкриття першого магазину під назвою «Томагавк»[1]. Презентація магазину відбулася з розмахом: з дегустацією ковбасок, крилець, реберець, з подачею вин та соусів. Сьогодні в магазині можна придбати стейки та багато інших видів м'яса. Так, телятина обійдеться споживачеві в 120 грн за кілограм, фарш телячий – 85 грн, свинячий ошийок – 85 грн, лопатка – 73 грн, задня частина – 73 грн, вирізка – 99 грн і т.д. Також у продажу є м'ясо птиці. Все куплене м'ясо упаковують у паперові пакети. Як додаткову продукцію, в «Томагавку» можна придбати ряд трав, спецій, чавунне кухонне приладдя, а також дубові дошки. Середній чек магазину становить близько 200–250 грн.

Нещодавно Максим відкрив 2 магазини в новому житловому районі Ірпеня, правда, дещо іншого формату, де підтримується максимально широкий асортимент м'яса, а на додачу до нього пропонуються послуги гриль-бару. Біля магазину було облаштовано зелену зону, де встановлено гриль. Клієнт мав змогу придбати в магазині шматок м'яса і самостійно його приготувати або замовити цю послугу шеф-кухарю. На території магазину розташували столики, за якими можна посмакувати стравами з гриль-бару.

Особливості роботи м'ясника

Здавалося, спостерігаючи зі сторони, така робота є «ласим шматком» для бажаючих почати власний бізнес, проте зсередини все виглядає не настільки райдужно…

[1] В американській кухні «Томагавк» – це стейк рибний на кістці, що нагадує індіанську сокиру.

Робота м'ясника починається о 5:00 ранку, коли привозиться свіжа продукція. Вже о 8:00 весь асортимент має бути на вітрині. Продукція продається максимум впродовж 36 годин. Клієнти мають можливість замовити конкретний вид м'яса і бути впевненими, що вони його отримають у визначений час. Тому особливу увагу в магазині приділяють саме таким індивідуальним замовленням, адже з одного боку, вони формують «команду» стійких прихильників магазину, від яких залежить прибуток лавки, а з іншого – є носіями реклами про продукцію та сам магазин.

З м'ясною лавкою «Томагавк» співпрацює близько 25–30 невеликих фермерів. Як правило, від одного фермера завозиться тільки один вид продукції. При пошуку фермерів-постачальників м'яса спочатку доводиться відвідувати господарства, перевіряти всі документи на ветеринарну відповідність, брати зразки продукції та куштувати самостійно. Важливо пересвідчитись, кому належить ферма та які люди на ній працюють. Максим неодноразово переконувався, що якщо люди щирі і порядні, то і продукт в них теж буде якісним. Також при виборі постачальника враховується наявність у фермера певної кількості м'яса для задоволення потреб магазину. Фермери, що працюють з «Томагавком» постійно, доставляють продукцію самостійно або привозять її на фермерський ринок в Київ, звідки м'ясну продукцію забирають самі власники.

Сегментація споживачів

Максим і його команда створили сильний, брутальний бренд «Томагавк», спрогнозувавши, що цільовою аудиторією будуть переважно чоловіки. Але дещо прорахувалися, адже виявилося, що їх цільова аудиторія представлена переважно жінками, зокрема, 70% клієнтів магазину – це мами, які купують продукцію для себе і своїх дітей. Оскільки під магазином завжди вишиковується великий парк колясок,

самокатів, велосипедів, було вирішено зробити маркетинговий «хід конем»: в магазині вивісили яскраві наклейки з тваринами, щоб зацікавити та розважити дітей, доки їх мами роблять покупки.

Добір кадрів

Стосовно підбору операційного персоналу, спочатку засновники «Томагавку» бачили продавця як молодого хлопця з татуюванням, якого швидко можна навчити новим методам роботи та особливостям асортименту. Втім у магазині встановлені високі стандарти чистоти (відсутні сторонні запахи і бруд), адже Максим зі своєю дівчиною, будучи лікарями за освітою, як ніхто інший, знають все про гігієну. Проте виявилося, що молодим людям дуже важко донести такі базові цілі бізнесу. Тому довелося підбирати людей, яким не просто подобається подібна робота, а й які можуть швидко навчатися, вміють спілкуватися з клієнтами, для яких чистота й охайність – не просто високі слова і гасла. У результаті сьогодні команда «Томагавку» складається з професіоналів віком від 45 років з досвідом роботи і любов'ю до людей та своєї справи. Особливі критерії відбору також висуваються до завідувачів магазинів, на посади яких нині оголошено конкурс: вміння планувати свою роботу та робочий час, вміння брати на себе відповідальність і організовувати роботу підлеглих, грамотно володіти державною мовою, комунікаційними навичками та основами управлінської психології, які активно займаються самоосвітою та змогли б обмінюватися прогресивним досвідом і знаннями із співробітниками.

Перспективи розвитку бізнесу

Бізнес-модель Максима передбачала відкриття та розвиток мережі «Томагавку» в містах-сателітах Києва, де зараз спостерігається зростання населення і помітний розвиток інфраструктури. Причому Київ не розглядався як

цільовий ринок, адже це – велике місто, де втрачається концепція «твій м'ясник по сусідству». «Томагавк» планує розвиватись самостійно, без залучення франшизи, і в 2017 р. засновники мають намір відкрити ще три магазини з торговою площею 30–40 м^2 у житлових районах. У 2018 р. планується вихід на ринок Західної Європи, де акцент буде зроблений на додатковий сервіс. Така ідея виникла внаслідок вивчення специфіки сімейного бізнесу Західної Європи, який майже не використовує маркетингові заходи. Як правило, власники живуть на другому поверсі, а на першому відкривають магазин, тому вони просто не замислюються, щоб пропонувати гарний сервіс. На Заході люди звикли так працювати все життя, тому команда Максима переконана, що при виході на міжнародний ринок слід робити ставку саме на додатковому сервісі.

Нині Максим вже підготував сайт, який згодом почне працювати у форматі вітрини та інтернет-магазину. Також планується випускати унікальні продукти – набори для приготування ресторанного меню, де будуть використовуватися тільки необхідні інгредієнти в запитаній кількості для приготування вишуканих страв на двох людей. Це дасть можливість споживачам спробувати різні кухні світу за мінімальну ціну. З цими наборами «Томагавк» планує вийти також на ринок столиці.

Завдання до обговорення

1. Оцініть доцільність та креативність ідеї Максима щодо створення власного бізнесу.
2. Визначте стадію життєвого циклу «Томагавку». Проаналізуйте ключові цілі, проблеми та орієнтири на даному етапі розвитку.

3. Як претендент на посаду керуючого однією з м'ясних лавок «Томагавк» розробіть альтернативні програми розвитку підприємства в цілому (в контексті довгострокових планів розвитку вказаного бізнесу) за зразком, наведеним у таблиці.

Перспективна програма розвитку організації

№	Види робіт (заходів)	Виконавець (ПІП, посада)	Термін виконання (день, місяць, рік)	Контроль за виконанням (ПІП, посада)	Обсяг витрачених коштів (бюджет)

Тестові завдання



5.1. Процес, за допомогою якого усувається невизначеність, безладдя, плутанина та конфлікти між людьми щодо роботи або завдань і створюється середовище, придатне для їх спільної діяльності. Йдеться про:

1. Формування організаційної структури.
2. Формування організаційних комунікацій.
3. Формування організаційної культури.
4. Організаційну діяльність.

5.2. Що передбачає організаційний процес?

1. Розподіл завдань, ресурсів, повноважень та відповідальності.
2. Формування визначеної організаційної структури.
3. Встановлення параметрів роботи підрозділів та відносин між ними.
4. Усі названі.

5.3. Які існують підходи (парадигми) до організаційної діяльності?

1. Системний, ситуаційний.
2. Примусу, інерції.
3. Примусу, орієнтований на природні ресурси.
4. Системний, примусу.

5.4. Які ролі працівників виділяють в організації (за М. Белбін?)

1. Генератор ідей, лідер, виконавець.
2. Добувач, «душа» колективу.
3. Організатор, критик, контролер.
4. Усі названі.

5.2. Яка теорія визнає нелінійність, невизначеність і непередбачуваність відносин у складних адаптивних динамічних системах, якими є організації?

1. Теорія систем.
2. Теорія хаосу.
3. Тектологія.
4. Теорія великого вибуху.

5.3. Життєвий цикл організації – це:

1. Розвиток організації в часі.
2. Етапи становлення організації.
3. Сукупність послідовних етапів, які кожна організація проходить у процесі своєї діяльності.
4. Елементи процесу організації.

5.4. Поява значних суперечок у колективі, організація опозиції в колективі – це можливі негативні риси етапу:

1. Зародження організації.
2. Зростання організації.
3. Зрілості організації.
4. Старіння і занепаду організації.

5.5. Етапом життєвого циклу організації є:

1. Народження.
2. Визначення мети.
3. Об’єднання.
4. Реорганізація.

5.6. Хто вважав, що організація за час свого існування послідовно проходить 5 етапів зростання через: креативність, директивне управління, делегування, координування та співпрацю?

1. І. Адізес.
2. Б. Мільнер.
3. Л. Грейнер.
4. Є. Ємельянов та С. Поварніцина.

5.7. За чиєю концепцією життєвого циклу на кожному з етапів організація стикається з унікальним комплексом завдань та проблем, що обумовлює комбінаторику та ієрархію ролей системи управління?

1. І. Адізеса.
2. Б. Мільнера.
3. Л. Грейнера.
4. Є. Ємельянова та С. Поварніциної.

5.8. Горизонтальні зв'язки в організації:

1. Мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в ієрархії компонентами організації.
2. Це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та є каналами передачі розпорядчої та звітної інформації.
3. Відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.
4. Мають місце за лінією руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

5.9. Вертикальні зв'язки в організації:

1. Мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в ієрархії компонентами організації.
2. Це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та є каналами передачі розпорядчої і звітної інформації.
3. Відображають рух управлінських рішень та інформації між керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів.
4. Мають місце за лінією руху інформації між окремими частинами організації та виконують роль інформаційного забезпечення координації.

Контрольні питання і завдання



1. Зробити порівняльний аналіз двох основних підходів до організаційної діяльності.
2. Дати визначення поняттю організаційної діяльності.
3. Охарактеризувати основні ознаки, суб'єкти та об'єкти організаційної діяльності.
4. Дати визначення поняттю організаційного процесу.
5. Які існують організаційні процеси?
6. Назвати основні ролі в організації, запропоновані М. Белбін.
7. Охарактеризувати сутність та природу поняття життєвого циклу організації.
8. Проаналізувати основні концепції життєвого циклу організації.
9. Дати розгорнуту характеристику головних стадій життєвого циклу сучасної організації.

Людина своїм розумом призначена для того, щоб спілкуватися з людьми і в цьому спілкуванні, за допомогою мистецтва і науки, підвищувати свою культуру, цивілізованість і моральність

І. Кант
(«Kritik der reinen Vernunft», 1781)

Розділ 6

ОРГАНІЗАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ

6.1. Сутність, види та властивості інформації.
6.2. Зміст, значення та функції комунікацій в організаціях.
6.3. Сутність та елементи комунікаційного процесу.
6.4. Основні моделі та типи організаційних комунікацій.
6.5. Напрями вдосконалення комунікаційного процесу.

Ключові терміни та поняття

Інформація, комунікації, комунікаційний процес, модель комунікації, стиль комунікації, вертикальні комунікації, горизонтальні комунікації, перешкоди комунікації, комунікаційні бар'єри

«Управляти інформацією – означає управляти бізнесом»

С. Карпенко

6.1. Сутність, види та властивості інформації

Інформація є основою процесу управління, адже без неї неможливо сформулювати цілі організації, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати і прийняти управлінське рішення, проконтролювати його виконання.

«*Хто володіє інформацією, той володіє світом*», – ці слова були сказані Натаном Ротшильдом після того, як голуби, якими захоплювався Натан і його брат Якоб, першими принесли їм звістку про поразку Наполеона під Ватерлоо. Це дозволило братам-банкірам виграшно зіграти на Лондонській та Паризькій біржах і стати володарями більшої частки британської економіки.

Загалом спроби зрозуміти, що вкладається в поняття «інформація», відомі з часів *Платона*. Він є родоначальником ідеї інформації – «безбарвна, безформна і невловима сутність, по суті своїй існуюча, зрима тільки для керманича душі – розуму». За Платоном, інформація присутня у світі об'єктивно, поза волею і бажанням людей.

У ході історії поняття інформації неодноразово змінювалось, його межі то розширювалися, то звужувалися. Спочатку під цим словом розуміли «уявлення», «поняття», потім – «відомості», «передачу повідомлень». Сам термін «інформація» вперше був застосований у математичній теорії інформатики і теорії передачі даних каналами зв'язку *К. Шеннона* в 1948 р., в якій під «інформацією» він розумів усі види повідомлень.



Американський електротехнік і математик, «батько» теорії інформації – ***Клод Шеннон*** *– народився в 1916 р. у місті Петоскей, штат Мічиган. Перші шістнадцять років життя Клод провів у Гейлорді, де закінчив школу в 1932 році. Він мав схильність до точних наук, а вдома навіть створив моделі літаків з радіокеруванням і систему телеграфу – до фірми друга на відстань в пів милі. Ще будучи підлітком, Клод пішов працювати посильним у Western Union. Його дитячим героєм був Томас Едісон, який, як Шеннон дізнався пізніше, був навіть його далеким родичем.*

Свого часу К. Шеннон разом з У. Уівером запропонували ймовірні методи для визначення кількості інформації, що передається. Однак такі методи описують лише знакову структуру інформації, не зачіпаючи її глибинного змісту.

Н. Вінер запропонував «інформаційне бачення» кібернетики як науки про управління в живих організмах та технічних системах. Під інформацією почали розуміти вже не будь-які відомості, а лише ті, які є новими та корисними для прийняття такого рішення, що забезпечить досягнення мети управління. Інші відомості не вважались інформацією.

Л.М. Беккер, як і Н. Вінер, підкреслював у цьому понятті ознаку впорядкованості і зазначав, що інформація може бути охарактеризована як збереження і відновлення її носієм упорядкованості станів і її джерела, яке впливає на цього носія.

Вчений-енциклопедист *В.Т. Бусел* дає два визначення інформації:

1) відомості про які-небудь події, чиюсь діяльність і т.д.;

2) повідомлення про щось, про стан чогось.

З даними визначеннями складно не погодитися, адже більшість суспільних відносин виникає саме з приводу інформації як відомостей і повідомлень під час її створення, розповсюдження, перетворення та споживання.

Категорія «інформація» виступає одним з найважливіших факторів системи суспільних відносин. У зв'язку з цим у сучасній філософії, теоретичних та прикладних науках не можуть підібрати однозначного трактування категорії «інформація». Під інформацією розуміють також корисний зміст речей, явищ, фактів, суспільства, держави, тобто вилучені з них, чи дані про них.

Існує багато визначень інформації, які умовно можна поділити на чотири групи: життєве розуміння інформації; поняття, що використовує формалізовані моделі реальних об'єктів і процесів; підхід з позицій теорії відображення і пізнання; урахування зв'язку інформації з властивостями матерії.

Спробуємо дати узагальнене визначення даного поняття.

Інформація (від лат. *informatio* – роз'яснення, представлення, виклад, ознайомлення) – відомості про навколишній світ і процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв



*Відомого доктора **Мартіна Гільберта** і його команду з Університету Південної Каліфорнії зацікавили масштаби інформаційної революції в епоху цифрових технологій. Вони провели дослідження, щоб зрозуміти, скільки даних зберігається по всьому світу. Результати аналізу, що охопив період з 1986 по 2007 рр., було опубліковано в журналі Science. За словами вчених, на сьогодні людство накопичило близько 295 ексабайт різних даних. Эксабайт дорівнює 1000 петабай, петабайт – 1000 терабайт, а терабайт – 1000 гігабайт. Для порівняння, щодня людина отримує інформацію, яка вміщується в 174 друкованих виданнях. Незважаючи на це, ми знаходимося лише на початку інформаційної епохи, адже в майбутньому кількість даних лише збільшуватиметься.*

Нині поняття «інформація» використовується в усіх галузях науки. Воно набуло багатозначності й інтерпретується залежно від сфери вживання.



*У 2011 році був ухвалений **Закон України «Про доступ до публічної інформації»**, який за рейтингом авторитетних міжнародних організацій Centre for Law and Democracy та Access Info тривалий час входив у десятку найкращих законів з доступу у світі. Інформаційні запити стали невід'ємним та ефективним інструментом отримання суспільно важливої інформації для журналістів та громадських активістів. Завдяки активному використанню механізмів доступу,*

за 5 років дії закону громадянському суспільству вдалось оприлюднити декларації високопосадовців, інформацію про діяльність державних і комунальних підприємств, розпорядження бюджетними коштами і майном та багато інших відомостей, а також отримати доступ на засідання місцевих рад та навіть Верховної Ради України.

Інформація (відповідно до *Закону України «Про інформацію»*) – документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі

Відповідно до *Закону України «Про інформацію»* № 2657-12 (редакція 01.01.2017) інформацію поділяють на такі види:

1. *Інформація про особу*, тобто сукупність документованих або привселюдно повідомлених відомостей про особу.



Сьогодні ми живемо в «інформаційному світі», де будь-яку інформацію можна купити і продати. Україна не є винятком. Але іноді з нас «вимагають» надання інформації навіть про себе та своїх близьких в обмін майже абсолютно нічого не вартих речей: дисконтних карток, різноманітних бонусів та ін. Виходячи з цього, необхідно згадати юридичні аспекти. Хто відповість за отриману інформацію про нас? Про законність збору такої інформації, наявності певного переліку інформації, яка може надаватися фізичними особами? Отож, інформація про громадян (фізичну особу) є інформацією з обмеженим доступом або конфіденційною. А тепер увага: конфіденційна інформація може поширюватися за ***бажанням (згодою)*** *відповідної особи у визна-*

ченому нею порядку відповідно до передбачених нею умов, а також в інших випадках, визначених законом.

2. *Інформація довідково-енциклопедичного характеру* – систематизовані, документовані або привселюдно оголошені зведення про суспільне, державне життя і навколишнє природне середовище.



ПАТ «Укрпошта» *є державним комерційним підприємством, яке належить до сфери управління Міністерства інфраструктури України. Його діяльність регламентується Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими законами та нормативними актами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна стала у 1947 р. У 2016 р. в Укрпошті вперше було запроваджено цілодобовий або подовжений режим роботи (після 19.00) у 45 відділеннях в обласних центрах, а також вперше запрацювали без обідньої перерви 1007 міських відділень. На підприємстві встановлено спеціальні «ворота» (Глобальна система моніторингу) – для об'єктивного контролю за пересиланням вхідної в Україну міжнародної простої авіаписьмової кореспонденції. Також впроваджено систему якості, яка забезпечує оперативне реагування на звернення користувачів, можливість відстеження на всьому шляху зареєстрованого відправлення. Придбано 1000 комплектів комп'ютерного обладнання для автоматизації робочих місць (операційних вікон відділень зв'язку). Вперше на керівну посаду призначено людину з обмеженими можливостями – для контролю забезпечення в мережі Укрпошти доступності поштових послуг для людей із особливими потребами. Забезпечено на високому рівні виконання доручень Уряду України щодо оформлення через пошту субсидій.*

3. Інформація про стан довкілля (*екологічна інформація*), стан складових довкілля та його компоненти, включаючи генетично модифіковані організми, та взаємодію між цими складовими.



*В **Міністерстві екології України** здійснюють розробку автоматизованої системи «**Відкрите довкілля**», яка включатиме дані та інформацію щодо сфери довкілля.*

***Укргідрометцентр** має у своєму розпорядженні потужну єдину стандартизовану систему для збору показників не тільки стосовно стану погоди, але й клімату загалом, стану річок та водойм, атмосферного повітря і збору агрометеорологічних показників.*

4. *Інформація про товар (роботу, послугу)* – це відомості, які розкривають кількісні, якісні та інші характеристики товару (роботи, послуги).



*На продавця покладається обов'язок надавати покупцеві **інформацію про товар,** який пропонується до продажу. Інформація має бути необхідною і достовірною. Продавець повинен надати інформацію в такому обсязі, щоб у покупця склалося чітке уявлення щодо властивостей товару, правил користування ним, зберігання тощо. Вирішуючи питання, чи є інформація про товар достатньо повною, слід виходити з припущення про відсутність у покупця спеціальних знань щодо властивостей і характеристик товару, який він придбаває (ст. 15 Закону України «Про захист прав споживачів»). Вимоги щодо змісту інформації про товар та способи її надання визначаються законом і правилами роздрібної торгівлі.*

5. *Статистичною* є така офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подій і явищ, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших галузях життя України.



Наведемо витяг зі ***Звіту про науково-дослідну роботу****: «Витоки кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету беруть свій початок з моменту створення Київського торгово-економічного інституту як самостійного навчального закладу. До складу інституту входила кафедра організації і техніки торгівлі. На цій кафедрі викладалися дисципліни з організації і управління торгівлею...*

Впродовж останніх років викладачі кафедри взяли участь у виконанні 14 науково-дослідних тем, в тому числі здійснювали підготовку та реалізацію міжнародних проєктів. За результатами плідної науково-дослідної роботи протягом останніх 5 років викладачами кафедри видано понад 1000 друкованих праць, з яких 10 підручників та навчальних посібників, 25 монографій, понад 150 опорних конспектів лекцій, збірників ситуаційних вправ, збірників тестових завдань, майже 500 наукових статей, в т.ч. у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних. Викладачі щорічно беруть участь у міжнародних науково-практичних і методичних конференціях, семінарах, виставках. За останні 5 років вони були учасниками 500 науково-практичних та науково-методичних форумів».

6. *Податкова інформація* – сукупність відомостей і даних, що створені або отримані суб'єктами інформаційних відносин у процесі поточної діяльності і необхідні для реалізації покладених на контролюючі органи завдань і функцій у порядку, встановленому Податковим кодексом України.



Реєстраційний номер облікової картки платника податків *– елемент Державного реєстру фізичних осіб України (ДРФО), який надається фізичним особам-платникам податків та інших обов'язкових платежів та зберігається за ними протягом усього їхнього життя. У документі зазначається десятизначний номер з Державного реєстру фізичних осіб – платників податків. Фізична особа, що має об'єкти оподаткування чи обов'язки зі сплати податків й інших обов'язкових платежів, має зареєструватися у Державному реєстрі фізичних осіб і отримати реєстраційний номер облікової картки. Він є обов'язковим для використання підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності України. Обов'язкове використання реєстраційного номера облікової картки необхідне фізичній особі, якщо вона є засновником юридичної особи, а також при оформленні податкового кредиту.*

7. *Соціологічна документована інформація* – це привселюдно повідомлені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій і явищ, процесів, фактів.



Спілка рекламістів України *створена у липні 1993 року. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 1 червня 1998 р. № 762, в березні 1999 року Спілці рекламістів України надано статус Всеукраїнської творчої спілки. Основною метою діяльності спілки є сприяння розвитку та популяризації традицій української національної культури у рекламній творчості, здобуття міжнародного визнання рекламного доробку українських рекламістів, вирішення професіональних питань рекламістів, об'єднання зусиль членів Спілки для захисту творчих і соціально-економічних інтересів, авторських прав, підвищення статусу рекламіста-професіонала.*

До Спілки входять більш ніж 600 членів з різних міст України. У 16 містах створено регіональні осередки Спілки рекламістів.

8. *Науково-технічна документована інформація* чи привселюдно оголошені відомості про досягнення науки, техніки, виробництва, отримані в ході проектно-технологічної, науково-дослідної, дослідно-конструкторської та виробничої діяльності.



ПАТ «Каховський завод електрозварювального устаткування» (КЗЕЗУ) *– виробничо-інжинірингова компанія, яка спеціалізується на розробці і виробництві електрозварювального устаткування і колійної техніки. За більш ніж 85-річну історію на КЗЕЗУ сконцентрований потужний технічний, виробничий і комерційний потенціал, застосовуються передові технології у проєктуванні і виробництві, згуртований штат висококваліфікованих робітників і фахівців. Тісна співпраця з інститутом електрозварювання ім. Є.О. Патона дає можливість заводу у стислі терміни реалізовувати складні проєкти з розробки та постановки на виробництво наукоємної техніки, завдяки чому сьогодні КЗЕЗУ є лідером на світовому ринку рейкозварювального обладнання.*

Класифікацію інформації наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Класифікація інформації

№ пор.	Ознака класифікації	Характеристика
1	За призначенням	• *Одноцільова*, пов'язана з розв'язанням однієї конкретної проблеми; • *багатоцільова* – використовується для розв'язання кількох найрізноманітніших проблем

Закінчення табл. 6.1

№ пор.	Ознака класифікації	Характеристика
2	За можливостями зберігання	• *Письмова* – така, що фіксується і може зберігатися практично безстроково, не перекручуючись; • *усна* – така, що не фіксується і використовується у момент отримання. Вона також може зберігатися якийсь час, але при цьому поступово викривляється і зникає
3	За ступенем готовності для використання	• *Первинна* інформація, яка є сукупністю отриманих безпосередньо з джерел несистематизованих даних, які складаються з безлічі зайвого і непотрібного; • *проміжна* інформація – складається із відомостей, що пройшли через процес попередньої обробки і систематизації, що дає змогу вирішити питання про конкретні напрями і засоби їх подальшого застосування; • *кінцева* інформація – дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення
4	За повнотою	*Часткова* або *комплексна* (остання дає всебічно вичерпні відомості про об’єкт і можливість безпосередньо приймати будь-які рішення)
5	За ступенем надійності	• *Достовірна* та *ймовірна*
6	За обсягами	• *Неповна;* • *достатня;* • *надлишкова*
7	За віком	• *Застаріла;* • *своєчасна;* • *попереджувальна*
8	За способом передачі і розповсюдження	• На паперовому носії, на магнітних стрічках, фото-, кіноплівках, дискетах, через канали зв’язку, пресу, телебачення, інтернет

Джерело: складено авторами.



На телевізор, телефон та комп'ютер сучасна людина витрачає майже половину всього часу перебування у стані неспання. Середній дорослий не спить 16,5 години на день, а на спілкування з технікою у нього витрачається до 45% часу, при тривалості життя 60 років, за винятком дитинства, ми витрачаємо близько 20 років на спілкування з гаджетами.

Властивості інформації обумовлюють вимоги до її змісту, форми та часу представлення (рис 6.2).

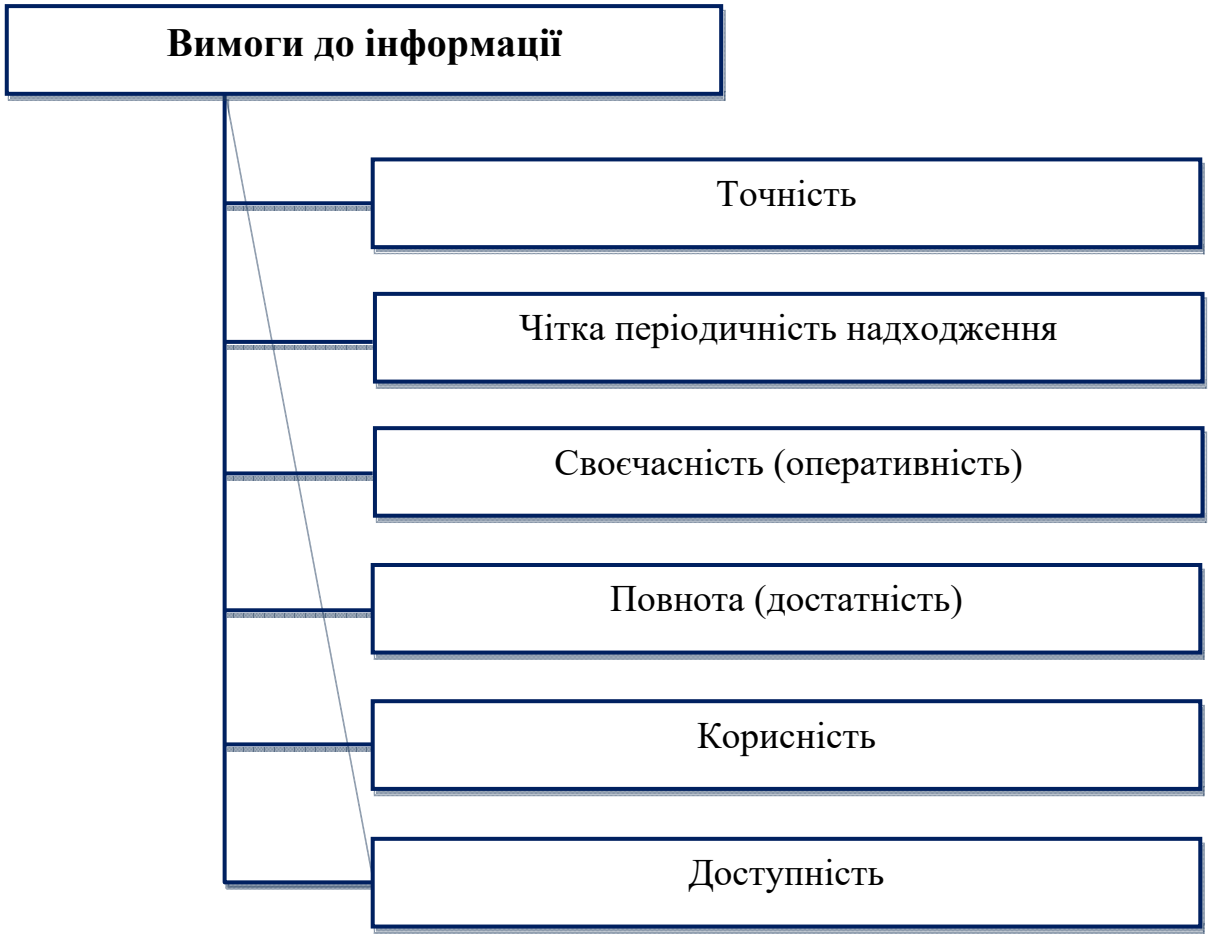


Рис. 6.2. Вимоги до інформації

Джерело: складено авторами.

Якість інформації можна визначити як сукупність властивостей, що обумовлюють можливість її використання для задоволення визначених потреб споживачів.

Для систематизації зручно скористатися табл. 6.2, в якій вказані властивості інформації та їх тлумачення.

Таблиця 6.2

Властивості інформації

Властивість	Характеристика
Об'єктивність повідомлення	Інформація об'єктивна, якщо вона не залежить від суджень будь-кого
Вірогідність повідомлення	Повідомлення вірогідне, якщо інформація, яку воно несе, відповідає істинному стану речей
Повнота повідомлення	Повідомлення повне, якщо його достатньо для правильних висновків і прийняття правильних рішень
Актуальність (своєчасність) повідомлення	Отримання повідомлення в момент його найвищої цінності та достовірності
Корисність (практична цінність) повідомлення	Корисність повідомлень оцінюється за тими задачами, які можна розв'язати з їх використанням
Зрозумілість повідомлення	Повідомлення зрозуміле, якщо при його сприйманні не виникає потреби у додаткових повідомленнях (або зайвих запитань)

Джерело: складено авторами.

Властивості інформації в організації – це її здатність бути засобом відображення процесів, явищ, а також багаторазовість використання.

У зв'язку з цим виникає необхідність створення систем збирання, обробки, зберігання і передачі інформації, її централізованого використання працівниками різних ланок управління.

«Для успішної комунікації
обидві сторони повинні докладати зусилля –
поглянути на світ очима співрозмовника...
Але люди-то часто – недорікуваті.
І не думають про те,
чи зрозуміли їх правильно чи ні.
Взагалі не думають, коли висловлюються»

Ф. Вертфоллен
(«Не книга. Азбука сучасної людини», 2018)

6.2. Зміст, значення та функції комунікацій в організаціях

Комунікація як сфера знань почала формуватися ще у давнину, тому визначень комунікації приблизно стільки ж, скільки й авторів робіт про неї. Так чи інакше, з проблемами комунікації стикаються фахівці багатьох сфер діяльності людини. Сьогодні проблеми дослідження комунікативних процесів входять до складу найбільш актуальних, глобальних проблем людства.

Вперше в науковий обіг поняття *«communication»* (і *«masscommunication»*) ввів *Ч.Х. Кулі*.



Американський економіст, соціальний психолог, соціолог, професор Мічиганського університету, один з президентів Американського соціологічного товариства – ***Чарльз Хортон Кулі*** *– народився в 1864 р. в м. Енн-Арбор, штат Мічиган. У 1880 р. він вступив до Мічиганського університету, який закінчив у 1887 р., в 1892 р. почав викладати економіку та соціологію у своїй Альма-матер. Ч.Х. Кулі отримав докторський ступінь у 1894 р. У 20-ті рр. XX ст. у монографії «Соціальний процес»*

ним було обґрунтовано сутність, природу й особливості різних рівнів, форм і видів соціальної комунікації. Помер науковець у своєму рідному місті в 1929 році.

Ч.Х. Кулі визначав комунікацію як механізм, за допомогою якого забезпечується існування і розвиток людських відносин, і цей механізм включає всі розумові символи (символи свідомості) і засоби їх передачі у просторі і збереження в часі. У широкому розумінні комунікація включає вираз обличчя, пози і жести, тембр голосу, слова, письмові та друковані документи, залізницю, телеграф, телефон і будь-які інші досягнення у сфері підкорення простору і часу.

У наш час термін «комунікація» інтерпретується як:

1) засоби зв'язку тих чи інших об'єктів матеріального або духовного світу;

2) спілкування, передача інформації від людини до людини (міжособистісна комунікація);

3) передача і масовий обмін інформацією в суспільстві з метою впливу на нього (масова комунікація).

На думку *Урсула А.Д.*, комунікація є обміном інформацією між складними динамічними системами та їх частинами, які в змозі приймати інформацію, накопичувати її, перетворювати.



Спеціаліст з філософських проблем інформатики, кібернетики, синергетики, проблем позаземних цивілізацій, взаємозв'язку філософії й природознавства, доктор філософських наук, професор, академік Академії наук Молдови, Міжнародної академії астронавтики, Міжнародної академії ноосфери (стійкого розвитку), Міжнародної академії інформатизації, Міжнародної академії інформації, інформаційних процесів і технологій, Академії соціальних наук, Академії космонавтики

*ім. К. Ціолковського, Петровської академії наук і мистецтв – **Аркадій Дмитрович Урсул** – народився в 1936 році в місті Червоні Вікна Одеської області. У 1959 році закінчив Московський авіаційний інститут. У 1969 р. А.Д. Урсул захистив докторську дисертацію з методологічних проблем теорії інформації. У 1982–1988 рр. працював директором Відділу філософії й права АН Молдовської РСР, віце-президентом АН Молдовської РСР. У 1988–1991 рр. обіймав посаду директора Інституту соціальної інформатики, у 1991–1994 рр. – директора Ноосферно-екологічного інституту РАУ. Впродовж 1994–1997 рр. завідував кафедрою соціальної екології Російської академії державної служби. З 1997 р. і донині працює директором Інституту сталого розвитку та безпеки, є президентом Міжнародної академії ноосфери (стійкого розвитку).*

Дещо інший погляд на комунікації висловив *Т. Шибутані*, який вважав її способом діяльності, який полегшує взаємне пристосування поведінки людей. Також комунікація, в його трактуванні, є обміном між людьми, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій великої складності.



*Американський і японський вчений, професор кафедри соціології Каліфорнійського університету – **Тамотсу Шибутані** – народився в 1920 році. Після Другої світової війни почав писати докторську дисертацію з соціології. Після її захисту в 1948 році три роки пропрацював у Чиказькому університеті. Згодом став професором кафедри соціології Каліфорнійського університету, де спеціалізувався на соціології та філософії. Науковець називав себе прихильником біхевіоризму, а основні результати досліджень висвітлив у книзі «Соціальні процеси:*

вступ до соціології» (1986 р.). У 2004 році у віці 83 років Т. Шибутані помер у Санта-Барбарі, штат Каліфорнія.

Американські науковці *П. Сміт, К. Беррі, А. Пулфорд* переконані, що комунікація – це акт відправлення інформації від мозку однієї людини до мозку іншої.

На думку *Є. Ромата*, комунікації бренда є всією сукупністю комунікацій, що генеруються керуючими брендами з різними аудиторіями. Їх метою є досягнення маркетингових цілей бренда за допомогою реалізації конкретних інструментів маркетингу.



Український вчений-економіст, громадський діяч, фахівець у сфері маркетингу та реклами, доктор наук з державного управління, академік Академії економічних наук України, Голова Спілки рекламістів України (з 2007 року), головний редактор журналів «Маркетинг і реклама», «Маркетингові дослідження в Україні», «Логістика: проблеми та рішення», завідувач кафедри маркетингу Київського національного торговельно-економічного університету, доктор наук з державного управління, професор – ***Євгеній Вікторович Ромат*** *– народився 7 серпня 1959 року в м. Харків. У 1980 році закінчив Харківський інститут громадського харчування за спеціальністю «Економіка торгівлі». У 1988 році захистив кандидатську дисертацію на тему «Ефективність енерговикористання в підприємствах торговельної галузі», а в 2004 році – докторську дисертацію на тему «Державне управління рекламною діяльністю (теоретико-методологічний аспект)». Є керівником магістерської програми «Маркетинг». Ним опубліковано понад 200 наукових та навчально-методичних праць.*

Сформулюємо узагальнене визначення комунікації.

Комунікація (від лат. *communiko* – спілкуюсь) – це процес обміну ідеями, інформацією та передачі відомостей між окремими людьми або їх групами, що веде до взаєморозуміння

Фактично комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона становить собою нову форму політичної, науково-технічної й організаційної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається в зовнішнє середовище, а також відбувається обмін інформацією для забезпечення взаєморозуміння.



Дослідження свідчать, що керівник 50–90% всього часу витрачає на комунікації. Без обміну інформацією керівник не зможе реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, у процесах прийняття рішень, у плануванні, організуванні, мотивуванні і контролюванні. Оскільки обмін інформацією супроводжує всі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який з'єднує частини організації в єдине ціле. Якщо усунути комунікацію, то організація перестане бути керованою, а її діяльність набуде хаотичного, нескоординованого характеру.

Також комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.



Соціологічні опитування довели, що 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають неефективні комунікації перешкодою на шляху досягнення результативності їх організацій. Доведено, що ефективно працюючі керівники – це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій і є висококомунікативними.

Теорія комунікації – комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти у сфері психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі щодо впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікації, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння і узгодження з прийнятою інформацією.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів, потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів та ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (змістовний), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Встановлення належної комунікації пов’язано з розв’язанням багатьох питань. Це – готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявляти та усувати перешкоди, адекватно обирати способи комунікації, правильно поєднувати усну, візуальну та письмову форми комунікації тощо. Людську комунікацію прийнято вивчати не лише в її теоретичних аспектах, але і як мистецтво, і практику. Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і зокрема, ораторське мистецтво, схильність

до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо.



Датою створення ***підрозділу зв'язків з громадськістю в системі МВС України*** *вважається 15 травня 1992 року. Спочатку він мав назву Головний центр громадських зв'язків, з 1994 року – Центр громадських зв'язків МВС України. У березні 2004 року ЦГЗ МВС України реорганізовано в Департамент зв'язків з громадськістю МВС України, у березні 2011 року – в Управління зв'язків із громадськістю МВС України, з лютого 2015 року – в* ***Департамент комунікації МВС України****. Після утворення Національної поліції України в її складі створено* ***Департамент комунікації Національної поліції України****. Аналогічні підрозділи (відділи і сектори комунікації) існують у складі Головних управлінь Національної поліції в усіх регіонах держави. Основне завдання Департаменту полягає в організації взаємодії органів Національної поліції із засобами масової інформації та громадськістю з метою інформування населення про результати роботи поліції у боротьбі зі злочинністю та підтримання публічного порядку і безпеки в державі, профілактику правопорушень, формування позитивного іміджу поліції, популяризацію професії поліцейського. Для цього проводяться брифінги та прес-конференції за участю керівництва, надається сприяння в отриманні коментарів посадових осіб, іншої актуальної інформації, щоденне розміщення інформації на офіційному вебсайті в мережі Інтернет та її розсилка електронними мережами в десятки редакцій ЗМІ.*

Про науковість будь-якої теорії судять за наявністю не тільки її специфічного предмета, але також законів, категорій, загальних і спеціальних дослідницьких методів, якими вона володіє.

«Яке слово ти скажеш, таке у відповідь і почуєш»

Гомер
(«Ιλιάς«, 1829)

6.3. Сутність та елементи комунікаційного процесу

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей

Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана зі встановленням контактів) функції.

Процес комунікації – це рух інформації за ланцюгом «відправник – канал – одержувач», при цьому такий зв'язок відбувається у формі певного діалогу та обміну повідомленнями (рис. 6.3).

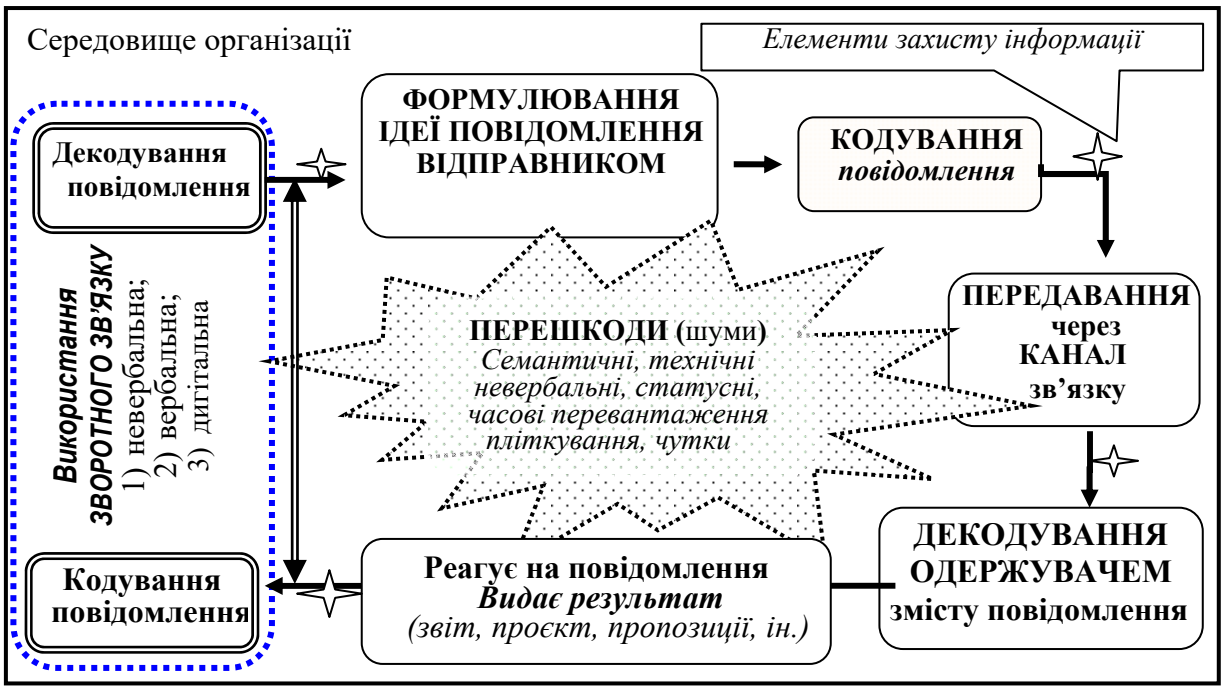


Рис. 6.3. Сучасна модель комунікаційного процесу

Джерело: складено авторами.

Використання зворотного зв'язку показує рівень сприйняття або реакцію одержувача на повідомлення – це дає змогу учасникам процесу зрозуміти один одного та переконатися, що інформація правильно інтерпретована.



Як зазначалося вище, від 50 до 90% свого часу керівники витрачають на комунікації. Проте досить часто управлінці нехтують налагодженням внутрішніх зв'язків. Таке ставлення позначається на формуванні культури й організаційного іміджу, а також демотивує працівників, що в підсумку взагалі може призвести до занепаду організації.

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів.

1. *Відправник* (англ. *Sender*) – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в цьому випадку джерелом повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов'язок з підготовки і передачі інформації.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходить декілька взаємопов'язаних етапів:

- зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу;
- передача;
- декодування.

Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значну ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну. Іноді відправник не хоче думати або ж витрачає на обдумування ідеї мінімум

часу. Тобто, за висловом Шекспіра, починає говорити, не почавши думати.

Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо у відправника помилкові погляди про одержувача, то його комунікаційні зусилля виявляться ефективними. Ефективність комунікації підвищується, якщо пара «відправник-одержувач» гомофільна, тобто досягається високий ступінь подібності за певними ознаками: у поглядах, освіті, статусі. І, навпаки, гетерофільні комунікації (значний ступінь несхожості пар за певними ознаками) менш ефективні, оскільки вони часто супроводжуються викривленням змісту повідомлення, затримкою передачі, використанням обмежених каналів і когнітивними дисонансами, коли одержувачу передано повідомлення, що не узгоджується з його розумінням і поглядами.

2. *Кодування* – це процес перетворення ідей на символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову та ін. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну «упаковку». Таке кодування перетворює ідею на повідомлення.

3. *Повідомлення* – сукупність символів, або власне інформація, закодована за допомогою символів, яка передається одержувачу. Саме для цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. *Канали передачі* – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали ділять на засоби масової інформації і міжособові.

Відправник повинен обрати канал: передавання мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки

і відеоконференції. Можна розіслати пам'ятні записки, провести попередні збори невеликих груп для забезпечення розуміння повідомлення і залучення їх до проблеми.

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використати декілька їх, у маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є: реклама, особистий продаж, стимулювання продажу, зв'язок із громадськістю.

5. *Декодування* – процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення. Тобто одержувач декодує повідомлене шляхом перетворення символів на значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї, то процес обміну інформацією на цьому завершується.

6. *Приймач* – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7. *Відгук* – сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення з його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації:

- зміни в знаннях одержувача;
- зміна установок одержувача;
- зміни поведінки одержувача повідомлення.

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, які чекав на його відправник.

8. *Зворотний зв'язок* – частина відгуку одержувача, що надходить передавачу. Іншими словами, це – сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення, як підтвердження факту одержання повідомлення. Він характеризує ступінь розуміння, або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

Зворотний зв'язок може набувати форми не тільки слова, але й кивка головою, усмішки, потиснення руки або запереч-

ливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо.

Зворотний зв'язок виконує такі основні функції:

- протистоїть тому, що робить соціально-економічна система, якщо вона виходить за встановлені обмеження;
- компенсує збурювальні дії зовнішніх і внутрішніх факторів, підтримує стан стійкої рівноваги системи;
- синтезує зовнішні і внутрішні збурювання, які прагнуть вивести систему зі стану стійкої рівноваги;
- виробляє управлінські рішення для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і зайве захоплення односторонньою комунікацією, коли від вищого керівника надходять численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комукаційними ролями. Тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двосторонньо спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уявлення, якою мірою повідомлення було сприйнято і зрозуміле.

У керівника немає підстав вважати, що все сказане ним або написане буде сприйняте точно так, як він замислив. Тому, якщо зворотний зв'язок заблокований, керівник врешті-решт виявиться заблокованим або обдуреним.

Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбавитись шуму.

На мові теорії передачі інформації *шумом* називають те, що спотворює зміст повідомлення. Це може бути мова (у вербальному (усному) і невербальному оформленні), неадекватне сприйняття повідомлення, різниця в організаційному статусі між керівником і підлеглим. Зменшення шуму може досягатися багатьма способами, одним з яких є повторення

повідомлення або якоїсь його частини та налагодження зворотного зв'язку.



ПрАТ Швейна фабрика «Зорянка» *– одне з найбільших сучасних швейних підприємств в Україні – спеціалізується на виробництві жіночого та чоловічого, форменого та робочого верхнього одягу. Підприємство було засноване в 1922 році. Його загальна виробнича площа становить 8,0 тис. м^2. Матеріальною базою для розгортання виробничої і господарської діяльності слугувала майстерня з ремонту військового одягу у складі 10 майстрів і 10 швейних машин, а також приватні майстри, яким було запропоновано перейти працювати на фабриці зі своїми ремісничими машинами. Нещодавно на фабриці проведено нараду, яка наочно демонструє* ***елементи комунікаційного процесу****: генеральний директор підприємства на нараді з працівниками лабораторії вирішив обговорити шляхи поліпшення якості пошиття жіночого верхнього одягу. Саме він вважається* ***відправником****, у якого зародилась ідея,* ***повідомленням*** *буде слугувати інформація про стан поліпшення якості пошиття продукції, нарада є* ***каналом передачі інформації****, працівники лабораторії, які отримують завдання, є* ***одержувачами*** *повідомлення.* ***Зворотний зв'язок*** *від працівників до генерального директора забезпечується слушними та дієвими пропозиціями щодо поліпшення якості пошиття жіночого верхнього одягу.*

«Ви не камінь і не дерево,
ви можете регулювати свій вік
і вік вашої компанії…
Все просто: любов продовжує життя.
Що таке любов? Це інтеграція з іншими»

І. Адізес («Food for Thought.
On Change and Leadership. On Management.
On What Counts in Life», 2014)

6.4. Основні моделі та типи організаційних комунікацій

Моделі організаційних комунікацій з урахуванням різних складових комунікативного акту, типів зв'язків між учасниками і напряму спілкування класифікують на три групи: ***лінійні***, ***інтерактивні*** та ***трансакційні***.

Лінійні моделі комунікацій орієнтовані на те, що в їх межах комунікація розглядається як лінійний, односкерований процес – від відправника до одержувача

У 1948 році американський науковець *Г. Лассвелл* запропонував свою модель комунікації (рис. 6.4).



Гарольд Дуайт Лассвелл *– видатний американський політолог, який активно використовував методи соціальної психології та психоаналізу у вивченні політичної поведінки та пропаганди, виявляючи роль масових комунікацій у політичному і суспільному житті. Г. Лассвелл одним з перших*

дослідив проблему кількісного контент-аналізу політичної комунікації. Фактично він був засновником сучасної теорії пропаганди.

Хто говорить?	Що говорить?	По якому каналу?	До кого?	З яким ефектом?
Комунікатор	**Повідомлення**	**Засіб**	**Реципієнт**	**Ефект**

Рис. 6.4. Лінійна модель комунікацій Г. Лассвелла

Джерело: складено авторами.

Зауважимо, що в моделі Г. Лассвелла не враховано інтерактивності учасників комунікації, того, що кожен з них у процесі комунікативного акту міняється місцями, тобто адресат стає адресантом, і навпаки. «Формула Лассвелла» передбачає, що комунікатор завжди намагається вплинути на реципієнта, і, отже, комунікація повинна трактуватися як процес переконання.

Г. Лассвелл розглядав комунікацію як складний процес, що має свої соціальні функції, внутрішню структуру і загальну спрямованість: як будь-який процес, комунікація може бути розглянута з точки зору структури і функції, іншими словами, з позиції структурного та функціонального аналізу.

Оскільки комунікації пронизують всі форми життя, функції соціальної комунікації дуже схожі з процесами сигналізації та управління в живому організмі і найважливішою її функцією є підтримка рівноваги будь-якої системи. Г. Лассвелл вважав, що комунікації притаманні будь-якому феномену соціального життя, намагався дати цілісний опис масових інформаційних процесів і їх циркуляції, він одним з перших сформулював питання щодо управління масовою свідомістю (масовими уявленнями, очікуваннями, ілюзіями, помилками).

Врешті-решт Г. Лассвелл дійшов висновку, що соціологічний аналіз саме масових ілюзій, очікувань і уявлень найповніше розкриває природу і специфіку суспільної свідомості та громадської думки, ніж дослідження його систематизованих духовних утворень (ідеологій). Тому він вважав особливо важливим вивчення «реального», «практичного», «масового», «розлитого» у суспільній свідомості.



Знаменита стаття Г. Лассвелла «Структура і функція комунікації в суспільстві» була вперше опублікована в 1948 р. У статті він запропонував свою ***формулу комунікації****, яка розкривається у міру відповіді на послідовно поставлені питання: хто повідомляє? що повідомляє? по якому каналу? кому повідомляє? з яким ефектом? Згодом дана конструкція, яка отримала назву формули Лассвелла, стала застосовуватися як ілюстрація кола основних проблем, що знаходяться в полі зору політичної комунікативістики: вивчення комунікаторів, дослідження повідомлень (контент-аналіз), засобів комунікації, аудиторії і результатів інформаційного впливу. Формула Лассвелла трактує політичну комунікацію переважно як імперативний, спонукальний процес: відправник повідомлення, або комунікатор, тією чи іншою мірою прагне вплинути на аудиторію, яка виступає в ролі адресата.*

Інша модель – модель *Шеннона–Вівера* – орієнтована на телефонічну комунікацію, враховує передусім технічний бік спілкування. Як і в моделі Г. Лассвелла, процес комунікації подано як однобічно скерований – від джерела інформації до її адресата (рис. 6.5).

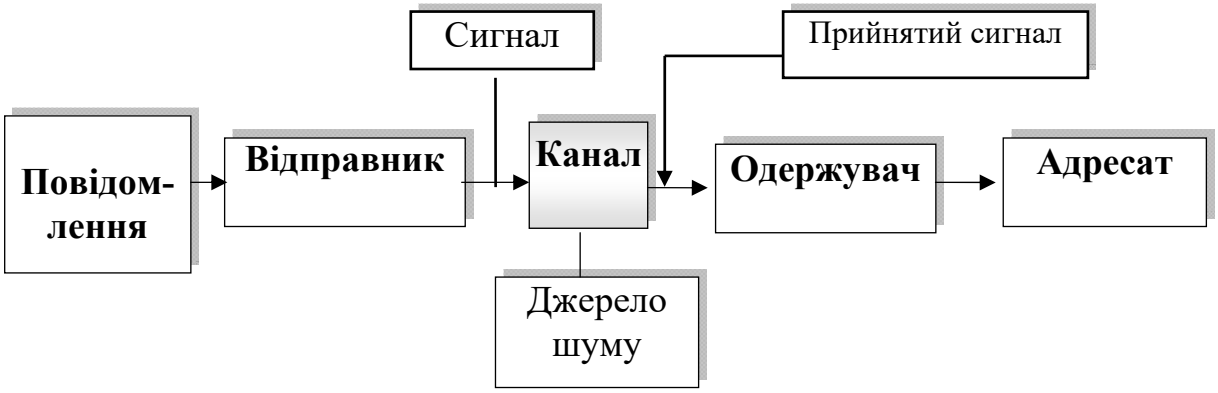


Рис. 6.5. Математична модель комунікацій Шеннона–Вівера

Джерело: складено авторами.

У 1949 році К. Шеннон і С. Вівер запропонували математичну комунікаційну модель, яка описує лінійну передачу повідомлень, де було виділено основні об'єкти комунікації. Модель включає п'ять елементів: джерело інформації, відправник, канал передачі, одержувач і кінцева мета, які розташовані в лінійній послідовності (лінійна модель).

Крім цих термінів, К. Шеннон ввів ще поняття шуму (надалі його стали пов'язувати з поняттям ентропії). Ентропія в теорії комунікації пов'язана з тими зовнішніми факторами, які спотворюють повідомлення, порушують його цілісність і можливість сприйняття приймачем.

Будь-який зашумлений канал зв'язку характеризується своєї граничною швидкістю передачі інформації (*так званою межею Шеннона*). При швидкостях передачі вище цієї межі неминучі помилки в переданій інформації. Зате знизу до цієї межі можна підійти як завгодно близько за будь-якої зашумленості каналу, забезпечуючи відповідним кодуванням інформацію.

Негентропія (негативна ентропія) пов'язана з тими випадками, коли неповне або перекручене повідомлення все таки отримано одержувачем, завдяки його здатності розпіз-

нати повідомлення, незважаючи на спотворення і відсутню інформацію.

Наступна модель комунікації – модель *Р. Якобсона,* яка лише частково охоплює особливості процесу міжособистісного спілкування, оскільки в ній представлені не всі важливі для реальної комунікації чинники, а процес спілкування є односкерованим (рис. 6.6).



Рис. 6.6. Лінійна модель комунікацій Р. Якобсона

Джерело: складено авторами.

Свою модель комунікації Р. Якобсон описує таким чином: адресант посилає повідомлення адресату. Для того, щоб повідомлення могло безперешкодно виконувати покладені на нього функції, необхідна наявність таких елементів:

- адресант *(addresser)* – суб'єкт, що відправляє повідомлення;
- адресат *(addressee)* – суб'єкт, який отримує повідомлення;
- повідомлення – інформація, що відправляється адресату;
- контекст *(context)*, про який йдеться, адресат повинен однозначно сприйняти цей контекст, він повинен або спочатку бути вербальним, або допускати вербалізацію;
- код *(code)*, який повинен бути зрозумілим і адресанту, і адресату, тому має бути абсолютно загальним або

хоча б частково загальним для того, хто кодує і того, хто декодує;

– контакт *(contact)*, або канал фізичного зв'язку, або наявність психологічного зв'язку між адресантом та адресатом, він обумовлює можливість встановлення і підтримання комунікації між сторонами.

Кожному з шести зазначених чинників відповідає окрема функція мови. Під «*функцією мови*» мають на увазі установку або призначення самого повідомлення по відношенню до інших факторів мовного спілкування. Як правило, повідомлення виконує одразу кілька функцій, при цьому словесна структура повідомлення залежить, перш за все, від домінуючої функції.



Модель Якобсона *в різних її варіаціях успішно застосовується в лінгвістиці як для аналізу функцій мови в цілому, так і для аналізу функціонування окремих одиниць мови, виробництва мови і тексту. Сучасна соціолінгвістика, теорія комунікації та соціологія комунікації також запозичили модель Р. Якобсона для опису комунікативних процесів. Модель відрізняється тим, що може враховувати не тільки саму мову, а й користувача мови, і активно включеного спостерігача.*

Інтерактивні моделі комунікацій передбачають активність усіх учасників спілкування, їх обов'язковим елементом є зворотний зв'язок, при цьому комунікацію зображують як низку дискретних актів, що мають початок і кінець та в яких відправник зазвичай визначає дії одержувача повідомлення

Інтерактивні моделі комунікацій отримали таку назву, оскільки передбачають активність усіх учасників спілкування. Тому обов'язковим елементом комунікації стає зворотний зв'язок. Свого часу ці моделі спілкування були запропоновані філологом *Михайлом Бахтіним*, філософами *Роланом Вартом і Густавом Шпетом* та ін. Узагальнену схему інтерактивності спілкування наведено на рис. 6.7.

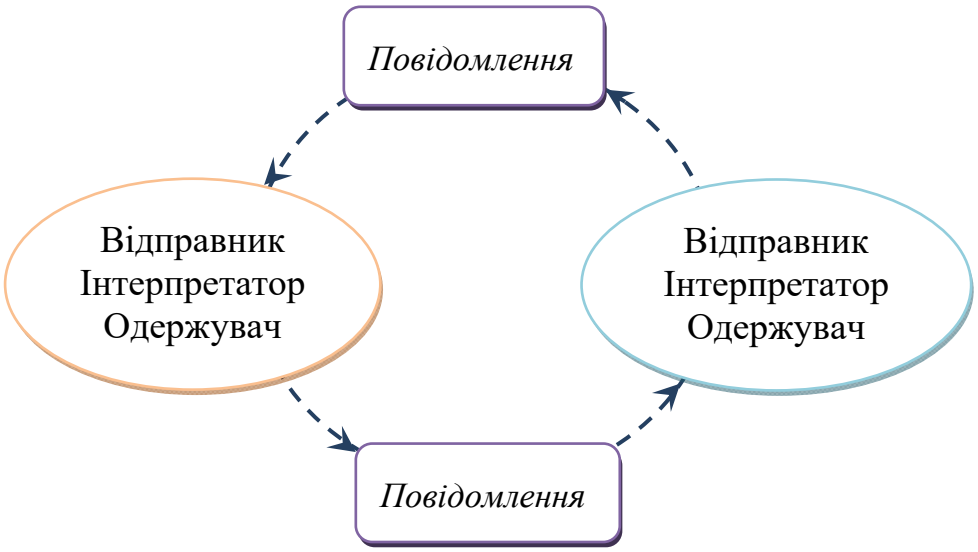


Рис. 6.7. Узагальнена інтерактивна модель комунікацій

Джерело: складено авторами.



*Український та російський філософ – **Густав Густавович Шпет** – народився в 1879 році в м. Київ. За походженням був німцем. Закінчивши Другу київську гімназію в 1898 році, спочатку навчався на фізико-математичному факультеті, а потім – на історико-філософському факультеті Київського університету. У 1916 р. захистив дисертацію «Історія як проблема логіки». З 1918 р. працював професором Московського університету. У 1923–1929 рр. працював віцепрезидентом*

Російської академії художніх наук. Був організатором Інституту психології, Інституту наукової філософії, Кабінету етичної психології. Займався літературною, філософською, перекладацькою діяльністю, вільно володів 17 мовами. У 1935 році був репресований, а в 1937 р. – розстріляний. Г.Г. Шпет залишив нащадкам значний науковий доробок.

Розглянута модель ілюструє комунікацію як низку дискретних (переривчастих) актів, що мають початок і кінець та в яких відправник значною мірою детермінує дії того, хто отримує повідомлення. Недоліком інтерактивних моделей (М. Бахтіна, Р. Варта, Г. Шпета та ін.) є те, що в них канали комунікацій недостатньо диференційовано, не враховано психологічні та інші чинники, що впливають на перебіг міжособистісного спілкування.

Трансакційні моделі комунікацій представляють комунікацію як процес одночасного відправлення і отримування повідомлень комунікаторами, які залежать один від одного як творці комунікативного акту, залишаючись при цьому неповторними особистостями. Комунікація постає як процес, у якому люди формують стосунки, взаємодіють один з одним

Так, найпопулярніша модель німецького вченого *В. Шрамма* тлумачить комунікацію як постійну інформаційну, психологічну, емоційну налаштованість комунікаторів один на одного, коли і адресант, і адресат не міняються місцями, а виконують свої функції одночасно (рис. 6.8). За теорією *В. Шрамма*, сутність комунікації полягає у взаємному налаштуванні відправника і одержувача інформації.

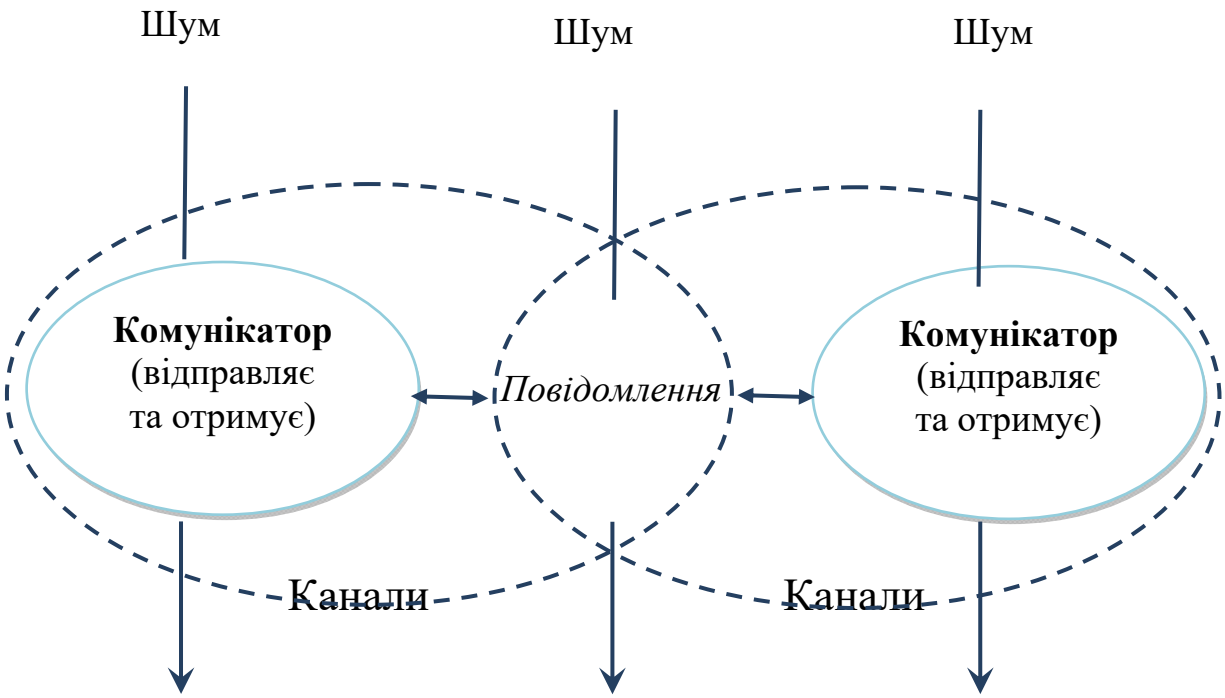


Рис. 6.8. Трансакційна комунікативна модель У. Шрамма

Джерело: складено авторами.



*Американський письменник, академік, журналіст, засновник галузі комунікаційних досліджень – **Вільбург Ланг Шрамм** – народився в 1907 р. у Маріетті, штат Огайо. У 1929 році закінчив Маріетський коледж та здобув ступінь бакалавра політичних наук, потім працював репортером та редактором у газеті The Marietta Daily Herald. Ступінь магістра В. Шрамм здобув у Гарвардському університеті, коли працював репортером для газети «The Boston Herald». У 1932 році захистив кандидатську дисертацію, а вже в 1935 році працював на посаді доцента англійського факультету Університету Айови, з 1941 року – професором. У 1935 році він заснував літературний журнал, в 1936 році – семінар письменників штату Айова. З 1947 року посідав посаду директора Інституту досліджень зв'язку Іллінойського університету. У 1955–1973 роках був директором Інституту*

комунікаційних досліджень Стенфордського університету та обіймав посаду професора міжнародного спілкування. У 1977 році В. Шрамм оселився на Гаваях та працював в Комунікаційному інституті, доки не помер в 1987 році.

Основні види комунікацій наведено на рис. 6.9.

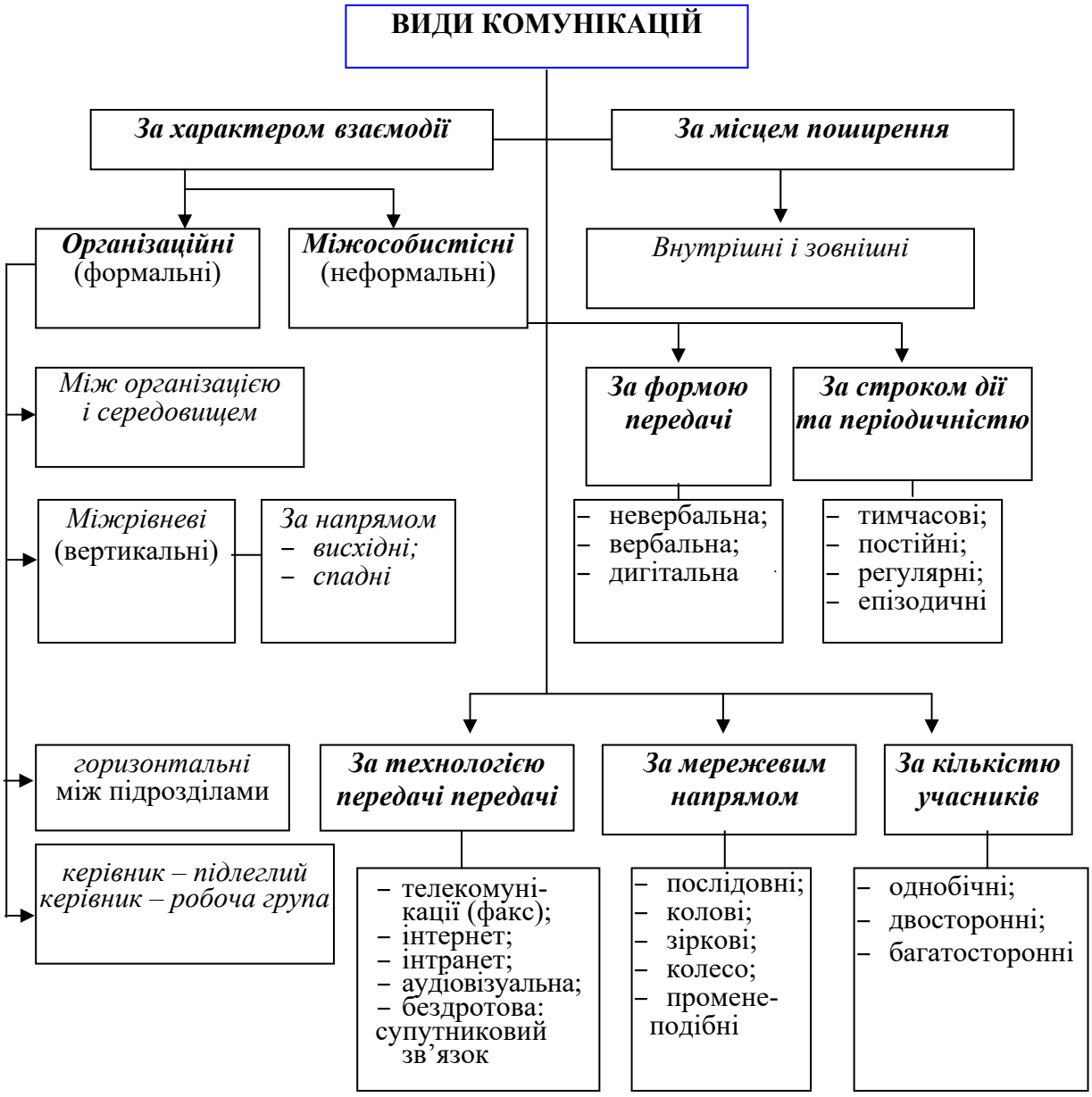


Рис. 6.9. Класифікація видів комунікацій

Джерело: складено авторами.

Виділяють такі загальні види комунікацій для організації:

– *передача інформації*, повідомлення, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);

– *експресивна* – виразна, що характеризується експресією, силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);

– *переконуюча* – прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;

– *соціально-ритуальна* – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності);

– *паралінгвістична комунікація* – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також поз і рухів (передача різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).



*Різноманітні види і способи комунікації можна поділити на три групи: **усну, письмову і візуальну**. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найбільш ефективним є безпосередній усний контакт, за допомогою якого можна передавати всі деталі повідомлення, уточнити незрозумілі питання та виключити неправильне розуміння завдання тощо. Якщо людина зможе задавати питання, то на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищиться на 20%, а якщо вона отримає можливість робити зауваження, то її розуміння підвищиться ще на 15%. Коли потрібно передати важливе повідомлення, яке не допускає найменших неточностей, усну комунікацію слід доповнити і підкріпити письмовою. Одночасно слід пам'ятати, що надто великий наголос на письмову комунікацію призводить до зайвої бюрократизації управлінського процесу. Ключем до ефективної письмової комунікації є дотримання встановлених вимог до інформації.*

Не слід недооцінювати можливості несловесних повідомлень, які становлять істотну частину людського спілкування. Дуже часто одними словами не можна передати наші емоції, душевний стан, занепокоєння та інше, якщо не скористатися мімікою, певними рухами, виразом обличчя, тональністю голосу і т.д.

Названі види комунікацій не вичерпують всю їх різноманітність. Так, *за цільовою спрямованістю* комунікації бувають *інструктуючі, мотивуючі* та *інформуючі*, які забезпечують інформацію для прийняття управлінських рішень, організації і контролю за їх виконанням. Залежно від просторового розташування каналів і спрямованості спілкування комунікації поділяють на: *вертикальні, горизонтальні, діагональні.*

Вертикальні комунікації бувають *висхідні і спадні.*

Висхідні комунікації – комунікації, спрямовані знизу вгору – від підлеглих до керівника

Висхідні комунікації зазвичай здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Їх метою є сповіщення вищого керівництва, що відбувається на нижчих рівнях ієрархічної системи. В Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка і регулярне інформування керівництва про виникаючі проблеми і шляхи їх розв'язання.

Спадні комунікації – комунікації, спрямовані зверху вниз – від керівника до підлеглих

Спадні комунікації зазвичай реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, постанов, інструкцій, вказівок і т.д.

Слід зазначити, що вертикальні комунікації є менш ефективними, ніж горизонтальні. Лише 20–25% інформації, що надходить від вищого керівництва, доходить до безпосередніх працівників і правильно розуміється ними. Що стосується висхідних комунікацій, то до керівників організацій доходить не більше 10% інформації, що спрямовується на їх адресу працівниками.

Виділяють правила успішних вертикальних комунікацій:

- правильний, ввічливий стиль мови;
- достатня гласність, що унеможливлює домисли, плітки;
- недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими;
- недопущення передачі вказівок від вищестоящого керівника безпосередньо до останнього адресата, що веде до втрати відповідальності, порушення встановленої субординації.

Горизонтальні комунікації – комунікації, спрямовані на координацію й інтеграцію діяльності співробітників різних відділів і підрозділів на одних і тих самих рівнях ієрархії для досягнення цілей організації; вони сприяють підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів організації

Як свідчать результати досліджень, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90%. Пояснити це просто: люди працюють на одному рівні управління, добре розуміють характер праці колег, знають їх проблеми і можливий зміст їх повідомлень.

Діагональні комунікації – комунікації, які здійснюються працівниками відділів і підрозділів різних рівнів ієрархії. Вони використовуються у випадках, коли комунікації працівників організації іншими способами ускладнені

При розгляді зовнішніх інформаційних облікових потоків, які утворюють у цілому ***зовнішню комунікацію*** організації, є необхідним дослідження процесу формування нефінансової звітності як основного джерела інформації про вартість підприємства для зовнішніх відносно суб'єкта господарювання організацій. При цьому комунікація в даному контексті відіграє одну з визначальних ролей. Так, у більшості моделей управління соціальною відповідальністю компаній акцент поставлено саме на комунікаціях як каналах розповсюдження інформації про її соціальний та економічний капітали.



Прикладом результативної діяльності організації може слугувати модель управління соціальною відповідальністю іспанської телекомунікаційної компанії ***Telefonica****, у якій визначено п'ять процесів:*

1) внутрішня діагностика – самодіагностика всіх можливих нефінансових ризиків діяльності компанії;

2) зовнішня діагностика – залучення груп впливу до аналізу;

3) затвердження та впровадження проєктів та програм;

4) поступ – досягнення визначених віх у впровадженні проєкту;

5) ***ефективна комунікація!***

За формою передачі інформації комунікації бувають *вербальні* (словесні), *невербальні* (безсловесні) та *дигітальні*. Сучасним різновидом комунікацій є дигітальні, які передають інформацію в закодованому цифровому вигляді, зокрема, Internet-повідомлення. Невербальні комунікації наведено у табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Основні типи невербальних комунікацій в організації

Типи невербальної комунікації	Приклади комунікацій
Рухи тіла і міміка (мова тіла і обличчя)	Жести, вираз обличчя, рухи очей, пози, дотики
Особисті фізичні якості (мова тіла)	Побудова тіла, вага, зріст, колір волосся, колір шкіри, запах тіла, мускулатура
Мова	Якості голосу, грамотність, швидкість мови, сміх
Використання середовища	Спосіб використання і відчуття зовнішнього середовища, манери розміщення себе в середовищі, почуття своєї і чужої території, дистанційна близькість у спілкуванні
Фізичне середовище	Дизайн приміщення, меблі й інші об'єкти, декорації, чистота, освітлення, шум
Час	Запізнення, прихід раніше, примушування себе чекати, культура часу, співвідношення часу і статусу

Джерело: складено авторами.

У кожній організації, крім формальних комунікаційних каналів, існує і неформальний спосіб передачі інформації. *Неформальні комунікації* – це обмін інформацією (здебільшого чутками) поза каналами, передбаченими організаційною структурою. Вони можуть здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а можуть провокуватися навмисне для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що здійснюються, чи плануються в організації. В останньому випадку «санкціонованим» витоком інформації може скористатися керівництво для того, щоб зрозуміти, як поставляться підлеглі до майбутніх змін і розробити заходи для подолання опору, якщо він очікується.



На практиці формальні структури та офіційні комунікації – це лише частина айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів. Зарубіжна преса інколи пише про «кухонні кабінети» багатьох президентів США, які є впливовішими за офіційно створені кабінети і «виконавчі комітети».

6.5. Напрями вдосконалення комунікаційного процесу

Нестабільний економічний стан, в якому на сьогодні знаходиться більшість вітчизняних організацій, актуалізував проблему вдосконалення управління комунікаціями, оскільки на практиці ефективні комунікації є необхідною умовою досягнення цілей, що постають перед організаціями.

Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво погіршується ефективність управління та діяльності організації. На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації в процесі її передачі або зберігання, має місце неуважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та ін.

Комунікаційні бар'єри – психологічні перепони, які людина встановлює, аби захиститися від небажаної, втомлюючої або небезпечної інформації

Основні типи комунікаційних бар'єрів в організації наведені на рис. 6.10.

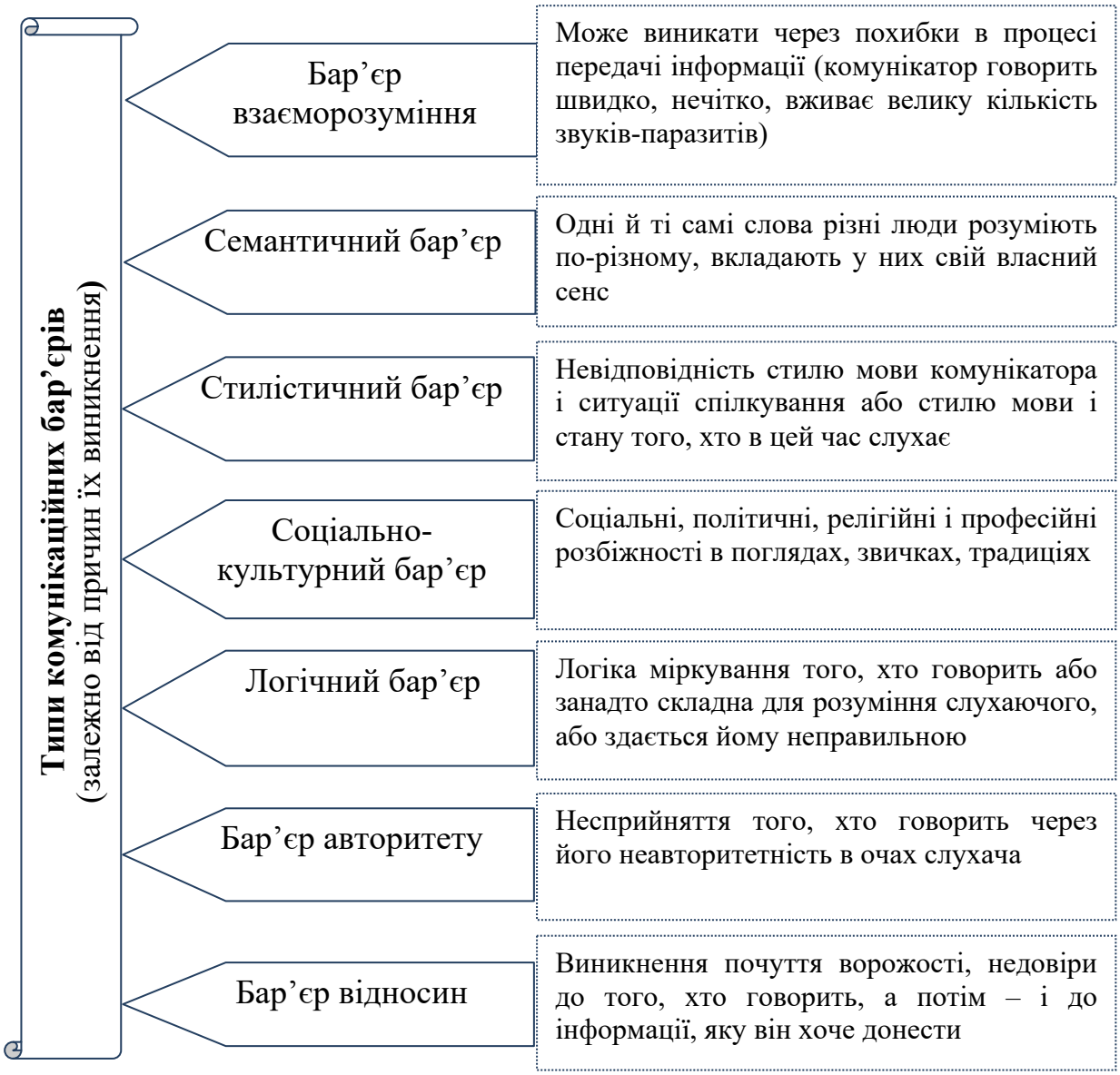


Рис. 6.10. Типи комунікаційних бар'єрів

Джерело: складено авторами.

На думку Р.К. Юксвярава, серйозною перешкодою при побудові в організаціях ефективних комунікацій є авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери в розробці системи мотивації для спілкування працівників між собою, нечітке визначення їх відповідальності і прав, страх керівників і підлеглих за наслідки при передачі секретних даних.



Сучасні служби персоналу успішно використовують такі ***форми комунікацій*** *всередині організації: інформаційні стенди; бюлетені для менеджерів; офіційний сайт компанії з можливістю перегляду відео- і фотоматеріалів; листок новин; «гарячі» лінії; «круглі столи»; роздатковий інформаційний матеріал. Ефективним та дієвим інструментом з точки зору комунікативної взаємодії також є регулярне проведення прес-конференцій у режимі онлайн з першими особами компанії у форматі «питання-відповідь», відеотрансляція звернень керівника організації, важливих засідань, зборів, корпоративних урочистостей, організація діалогу на шпальтах періодичних видань, запровадження внутрішнього сайту організації із розміщенням корпоративних правил, вимог, а також іншою інформацією, необхідною для роботи та адаптації нових співробітників.*

До суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, належить той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному тлумачать одні і ті самі поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та ін. Тому у процесі спілкування і передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення комунікаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які в них склалися.

Особлива увага при побудові комунікаційного процесу має приділятися розвитку вміння слухати і вміння говорити. Перш за все, необхідно звернути увагу на типи співбесідників і відповідно до цього обирати свою поведінку.

На шляху міжособових комунікацій можуть виникати такі основні перешкоди:

– неповне сприйняття працівниками інформації;

– несприйняття інформації;

– семантичні бар'єри, тобто перепони, спричинені нерозумінням способів використання слів і словесних знаків;

– невербальні перепони, які виникають при використанні несловесних знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.;

– погано налагоджений зворотний зв'язок.

Крім того, на шляху комунікацій в організації можуть виникать ще й організаційні бар'єри, які безпосередньо або опосередковано стосуються функції організації: або щодо організації елементів комунікаційного процесу (каналів передачі повідомлення, налагодження зворотного зв'язку тощо), або щодо організації формальних взаємовідносин координації та субординації в організації (рис. 6.11).

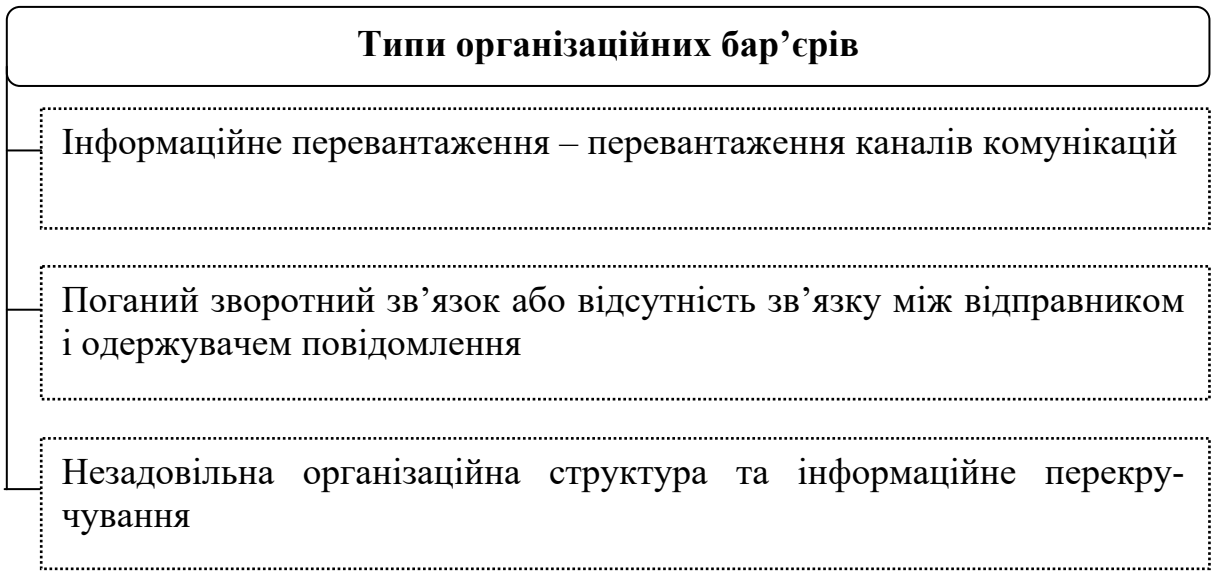


Рис. 6.11. Основні типи організаційних бар'єрів при здійсненні комунікаційного процесу

Джерело: складено авторами.

Усунути ці перепони можна шляхом вдосконалення процесу спілкування. Для цього необхідно:

– пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання;

– бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем;

– слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями;

– бути уважним до почуттів інших співробітників;

– враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;

– налагоджувати якісний зворотний зв'язок;

– допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

На сучасному етапі важливу роль у забезпеченні ефективності управління комунікаціями в організації відіграють інформаційні технології. Без використання комп'ютерних мереж, систем підтримки рішень, управлінських інформаційних систем та інших формальних комунікацій неможливо забезпечити ефективне прийняття і реалізацію управлінських рішень.

Одним з найбільш ефективних інноваційних напрямів є впровадження ERP-систем. Однак на практиці процес впровадження систем часто гальмується та виявляється недостатньо ефективним через низку вищезазначених проблем.



Одним з ефективних інноваційних напрямів вдосконалення системи комунікацій на підприємстві є впровадження так званих ***ERP-систем*** *(від англ. Enterprise Resource Planning). Формально ERP-система – це конкретний програмний пакет, який реалізує відповідну стратегію планування та управління. Зі зростанням популярності і розвитком функціональних можливостей веббраузерів Інтернет-мережі на сьогодні практично всі провідні виробники обладнали ERP-системи вебдоступом. Основні сучасні ERP-системи*

включають готові спеціалізовані модулі та розширення для різних галузей (машинобудівних, обробних виробництв, підприємств добувної промисловості, роздрібної торгівлі, дистрибуції, банків, фінансових організацій і страхових компаній, підприємств електрозв'язку, енергетики, організацій сектору державного управління, сфери освіти, медицини та інших галузей), що значно спрощує їх використання.

Для запобігання виникненню проблем в організації, впровадженню ERP-систем повинно передувати застосування заходів організаційного характеру щодо покращання системи комунікацій на підприємстві. Першочерговими з них є раціоналізація організаційних зв'язків та приведення структури у відповідність до реальних виробничих умов.

Побудова ефективної системи комунікацій підприємства потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків. Організаційні заходи для цього формують такі:

– обговорення та пояснення співробітникам усіх нововведень (нових систем, методів, планів, варіантів стратегії, завдань, цілей тощо);

– удосконалення систем зворотного зв'язку;

– запровадження системи збору пропозицій серед співробітників;

– максимальне виключення зайвих відволікань співробітників від основної роботи;

– досягнення належного рівня забезпечення інформацією;

– організацію гнучкої системи безперервного навчання;

– створення ефективної превентивної системи діагностики можливих проблем у системі комунікацій підприємства;

– забезпечення повного доступу співробітників до мережі Інтернет.



Інформація (від лат. *informatio* – роз'яснення) – відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Комунікація (від лат. *«communiko»* – спілкуюсь) – обмін інформацією та передачі відомостей між окремими людьми або їх групами.

Комунікаційний процес – взаємодія між різними суб'єктами комунікації, при якому здійснюється обмін інформацією.

Відправник інформації – особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію.

Повідомлення – інформація, закодована за допомогою вербальних і невербальних символів.

Канал комунікацій – засіб, за допомогою якого передається повідомлення.

Отримувач інформації – особа, для якої призначене повідомлення.

Зворотний зв'язок – сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення, як підтвердження факту одержання повідомлення.

Висхідні комунікації – комунікації, спрямовані знизу вгору – від підлеглих до керівника.

Спадні комунікації – комунікації, спрямовані зверху вниз – від керівника до підлеглих.

Горизонтальні комунікації – комунікації, спрямовані на координацію й інтеграцію діяльності співробітників різних відділів і підрозділів на одних і тих самих рівнях ієрархії для досягнення цілей організації; вони сприяють підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів організації.

Діагональні комунікації – комунікації, які здійснюються працівниками відділів і підрозділів різних рівнів ієрархії. Вони використовуються у випадках, коли комунікації працівників організації іншими способами ускладнені.

Комунікаційні бар'єри – психологічні перепони, які людина встановлює, аби захиститися від небажаної, втомлюючої або небезпечної інформації.



Ситуаційна вправа «ДВІ КРАПЛІ ВОДИ»

Навчальна мета – набути навичок щодо налагодження комунікаційного процесу в організації.

Вихідні дані:

Видавництво ТОВ «Літера ЛТД» було створено у листопаді 1992 року і вже випустило у світ понад 1000 назв книжок різної тематики загальним накладом понад мільйон примірників. Магазини замовляють визначену кількість книг в організації і продають їх. При цьому гроші з розповсюджувачів ТОВ «Літера ЛТД» бере тільки через півроку. Якщо магазин не зміг реалізувати тиражі книг, замовлених у видавництва, він повинен або повернути їх назад, або викупити.

Останнім часом ТОВ «Літера ЛТД» все частіше доводиться звертатися до суду після закінчення призначеного шестимісячного терміну. Через півроку деякі магазини просто не повертають видавництву ні грошей, ні замовленої книжкової продукції.

У компанії «Літера ЛТД» працюють два юристи – Віталій і Максим, які займаються стягненням боргів з організацій-розповсюджувачів. За нез'ясованим збігом обставин Віталію у суді весь час відмовляють у позовних вимогах, а в Максима всі скарги з першого разу задовольняються. Керівництво компанії дивується, в чому справа. Адже скарги складаються юристами однаково слово в слово. Умови порушення контракту при отриманні замовлення від магазинів щоразу не змінюються.

Керівництво ТОВ «Літера ЛТД» не наважується звільнити неуспішного юриста, якому платить досить велику зарплату. Для того, щоб позбавити місця співробітника, який працює точно за таким самим сценарієм, що і його колега, немає жодних підстав. У першого, неуспішного Віталія, – червоний диплом юридичного факультету Київського національного університету ім. Т. Шевченка, а також вчений ступінь. У Максима – навіть освіти профільної немає, та й практичного досвіду набагато менше.

Керівництво компанії не може зрозуміти, як таке можливо, щоб за одними і тими самими підставами виносилися прямо протилежні рішення. Можливо, це на совісті недобросовісних суддів, які трактують закон, як їм заманеться?

Отож, директор видавництва доручив HR-менеджеру Олені розібратися в ситуації, зробити висновки і вжити відповідних заходів. Вивчаючи схожі, як дві краплі води, позовні заяви двох юристів, Олена констатувала: хоча справи в обох юристів аналогічні, однак магазини-боржники, які дістаються Максиму, вимушені повернути борги, а ті, які отримує Віталій, ані платять за тиражі, ані повертають книги.

Начебто ніяких зачіпок, проте Олена підмітила, що Максим наділений неймовірною харизмою, комуніка-

бельністю та гнучкістю у вирішенні важливих питань, а Віталій надто офіційний та заангажований.

Завдання

1. Надайте характеристику моделі комікаційного процесу, що склалася на підприємстві.
2. Сформуйте алгоритм дій для HR-менеджера Олени в обставинах, що склалися.
3. Побудуйте власну модель комунікаційного процесу у взаємовідносинах між головними героями.



Тестові завдання

6.1. Що характеризує визначення «Відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв»?

1. Інформація.
2. Комунікації.
3. Комунікаційний процес.
4. Системний підхід.

6.2. Що належить до вимог стосовно інформації?

1. Точність та оперативність, повнота та корисність, чітка періодичність надходження.
2. Оперативність, простота, оптимальність, економічність, спеціалізація.
3. Точність, оперативність, повнота, корисність.
4. Дискретність, перманентність, емерджентність, ротаційність, селективність.

6.3. За формою подання інформація буває:
1. Текстова, числова, графічна, звукова.
2. Масова, спеціальна, особиста.
3. Вербальна і невербальна.
4. Зовнішня, внутрішня, горизонтальна, вертикальна.

6.4. За призначенням інформація буває:
1. Текстова, числова, графічна, звукова.
2. Вербальна і невербальна.
3. Зовнішня, внутрішня, горизонтальна, вертикальна.
4. Масова, спеціальна, особиста.

6.5. Що таке комунікація в організаційному контексті?
1. Обмін інформацією та передача відомостей між окремими людьми або їх групами.
2. Весь масив організаційної інформації, що дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення.
3. Відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.
4. Обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить її до підлеглих теж у формі інформації.

6.6. За засобами існування виділяють комунікації:
1. Зовнішні та внутрішні.
2. Організаційні, економічні, соціально-психологічні.
3. Постійні та ситуаційні.
4. Формальні та неформальні.

6.7. За видом інтересів виділяють комунікації:
1. Організаційні, економічні, соціально-психологічні.
2. Постійні та ситуаційні.
3. Формальні та неформальні.
4. Зовнішні та внутрішні.

6.8. За умовами та характером виникнення виділяють комунікації:

1. Постійні та ситуаційні.
2. Організаційні, економічні, соціально-психологічні.
3. Формальні та неформальні.
4. Зовнішні та внутрішні.

6.9. Для здійснення комунікаційного процесу потрібні такі елементи:

1. Відправник та отримувач повідомлення, канал зв'язку, саме повідомлення.
2. Відправник та отримувач повідомлення.
3. Відправник та отримувач інформації.
4. Відправник та отримувач повідомлення, шум, канал зв'язку, безпосередньо повідомлення.

6.10. Що таке перелік: зародження ідеї, кодування інформації і вибір каналу, передача інформації, її декодування, зворотний зв'язок?

1. Етапи комунікаційного процесу.
2. Етапи формування структури організації.
3. Елементи комунікаційного процесу.
4. Види комунікацій.

6.11. Що може бути причиною поганих комунікацій?

1. Неефективна організаційна структура (відсутність в органіграмі посади секретаря).
2. Вибір декількох видів комунікацій.
3. Наявність зворотного зв'язку.
4. Неефективна структура інформації (неправильний вибір слів, непереконливість).

6.12. Яка з перелічених нижче рекомендацій дасть змогу усунути комунікативні бар'єри?

1. Враховувати психологічний стан, потреби, інтереси і рівень підготовленості людей.

2. Враховувати мінливість внутрішнього середовища організації.
3. Враховувати динамічність зовнішнього середовища організації.
4. Відмовитися від зворотного зв'язку.

6.13. Комунікаційний процес – це:

1. Взаємодія відправника інформації з її одержувачем через відповідні канали зв'язку.
2. Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням, зберіганням тощо.
3. Сукупність повідомлень, які відображають певний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності.
4. Письмове повідомлення.

6.14. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі складовими елементами комунікаційного процесу визначають:

1. Кількість учасників комунікаційного процесу.
2. Групування інформації за певними ознаками.
3. Відправника.
4. Аналогові комунікації.

6.15. Комунікації, які виникають між конкретними особами (працівниками), називають:

1. Міжособовими.
2. Міжгруповими.
3. Організаційними.
4. Системними.

6.16. Комунікації – це:

1. Обмін інформацією.
2. Документальне представлення інформації.
3. Графічне зображення фінансової діяльності підприємства.
4. Сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події.

6.17. Організаційні комунікації виникають між:

1. Працівниками організації.
2. Факторами виробництва.
3. Технологічними процесами.
4. Функціями менеджменту.

6.18. Формами комунікацій є:

1. Вербальні та семантичні.
2. Сукупності повідомлень.
3. Прок'юрементальні.
4. Дигітальні.

6.19. До взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу належать:

1. Відправник.
2. Повідомлення.
3. Кодування інформації і вибір каналу її передачі.
4. Інформація.

6.20. На шляху міжособових комунікацій виникають перепони:

1. Семантичні бар'єри.
2. Деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій.
3. Громіздка структура комунікаційного процесу.
4. Інформаційні перевантаження в системі комунікацій.

6.21. На шляху організаційних комунікацій виникають перепони:

1. Інформаційні перевантаження в системі комунікацій.
2. Несприйняття інформації.
3. Поганий зворотний зв'язок.
4. Невербальні перепони.

6.22. Усунути перепони, які виникають на шляху міжособових комунікацій, можна шляхом:

1. Регулювання інформаційних потоків.
2. Пояснення та обґрунтування своїх ідей до початку їх передачі.
3. Раціоналізації структури комунікаційного процесу.
4. Застосування сучасних інформаційних технологій.

6.23. Усунути перепони, які виникають на шляху організаційних комунікацій, можна шляхом:

1. Сприйнятливості потенційних семантичних проблем.
2. Удосконалення документообігу.
3. Ефективного застосування графічних засобів.
4. Слідкування за власними жестами, позами, інтонаціями.

6.24. Усунути перепони, які виникають на шляху організаційних комунікацій, можна шляхом:

1. Сприйнятливості до потенційних семантичних проблем.
2. Враховування соціально-психологічного клімату в колективі.
3. Регулювання інформаційних потоків.
4. Уважності до почуттів інших працівників.

6.25. Дигітальна форма комунікації – це:

1. Відомості, закодовані за допомогою символів.
2. Жести, міміка.
3. Номограми, діаграми.
4. Неформальні шляхи передачі інформації.

6.26. Аналогова форма комунікації – це:

1. Жести, міміка, дотики.
2. Відомості, закодовані за допомогою символів.
3. Графіки, номограми.
4. Площина зв’язків (стосунків).



Контрольні питання і завдання

1. Дати визначення поняттю та назвати основні види інформації.
2. Які властивості має інформація та які до неї висуваються вимоги?
3. Дати визначення сутності та ролі комунікацій в організації.
4. Охарактеризувати сутність та етапи комунікаційного процесу.
5. Описати елементи сучасної моделі комунікаційного процесу.
6. Зробити порівняльний аналіз основних моделей організаційних комунікацій.
7. Дати характеристику комунікацій залежно від спрямованості спілкування.
8. За якими ознаками класифікують комунікації?
9. Які бар'єри виникають на шляху комунікацій в організації?
10. Як ви розумієте поняття «комунікативна компетентність»? Назвати її складові.



У Бернарда Шоу якось запитали: «Що важливіше для успіху – талант чи працьовитість?» Відомий дотепник віджартувався: «А що важливіше у велосипеді – переднє колесо чи заднє?»

«Перша мета будь-якої організації –
підтримання внутрішнього порядку…
Як тільки порядок встановлений,
вона може приділити увагу діяльності»

Е. Берн
(«Лідер і група. Про структуру
і динаміку організацій і груп», 2016)

Розділ 7

СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Специфіка структурного підходу до організації та сутність організаційної структури.
7.2. Функції, фактори формування та вимоги до організаційних структур.
7.3. Характеристика механістичного та органічного підходів до формування організаційних структур.
7.4. Типологія структур у сучасних організаціях.
  7.4.1. Проста структура.
  7.4.2. Машинна бюрократія.
  7.4.3. Професійна бюрократія.
  7.4.4. Дивізіональна структура.
  7.4.5. Адхократія.

Ключові терміни та поняття

Структурний підхід, структура організації, організграма, механістичний підхід, органічний підхід, базові компоненти структури організації, проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізіональна структура, адхократія

7.1. Специфіка структурного підходу до організації та сутність організаційної структури

Розглядаючи будь-яку організацію як систему, особливий інтерес становить розуміння логіки і механізму її побудови та взаємодії внутрішніх елементів. Це посилює актуальність *структурного підходу* до організації.

Структурний підхід – підхід, який дає змогу забезпечити координацію елементів організаційної діяльності та взаємодію між ними

Ключовим поняттям структурного підходу є ***структура***.

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» зазначено, що структура – це:

1) устрій, організація чого-небудь;

2) взаєморозміщення та взаємозв'язок складових цілого, певна будова.

Загалом можна зазначити, що структура – це сукупність стійких, системоутворюючих зв'язків і відносин, що забезпечують стабільність і рівновагу, взаємодію, підпорядкованість і пропорційність її складових.

Модель побудови певної організації з виділенням підрозділів та окресленням взаємозв'язків між ними уособлюється в такому понятті, як структура організації.

Структура організації (*від лат. structūra – будова*) – це схема фіксованих горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків, які існують між структурними підрозділами та працівниками, що дає можливість найбільш ефективно досягати цілей організації

Фактично організаційна структура визначає «мережу» формальних взаємозв'язків, які виникають на перетині рівнів управління та структурних підрозділів, ідентифікуючи внутрішню будову організації та фіксуючи приналежність певних задач і функцій до сфери компетенції певної посадової особи або структурного підрозділу. У цьому контексті актуальним є організаційний закон своєрідності, який говорить, що кожна організація має найкращу і властиву лише їй організаційну структуру виробництва й управління. Звідси випливає, що для конкретної організації на певному етапі її життєвого циклу повинна бути притаманна така структура, яка більшою мірою відповідає цілям, вектору діяльності, ресурсному потенціалу організації, специфіці її створення і розвитку.



Державна фіскальна служба України (ДФСУ) *є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, що має широко розвинену й територіально розгалужену структуру, що обумовлено її функціями й завданнями. ДФСУ складається з апарату, територіальних органів, спеціалізованих департаментів та включає такі структурні підрозділи: департамент забезпечення діяльності, департамент охорони державної таємниці, технічного та криптографічного захисту інформації, департамент інфраструктури, департамент персоналу, департамент фінансово-економічної роботи та бухгалтерського обліку, департамент внутрішнього аудиту та контролю, координаційно-моніторинговий департамент, департамент електронних сервісів, департамент ІТ-забезпечення, департамент правової роботи, департамент по роботі з ВПП, департамент оподаткування юридичних осіб, департамент оподаткування фізичних осіб, департамент податкового та митного аудиту, департамент забезпечення розвитку та вдосконалення податкової системи, департа-*

мент боротьби з відмиванням доходів, одержаних злочинним шляхом, департамент управління боргом, департамент організації митного контролю та оформлення, департамент митного адміністрування, департамент протидії митним правопорушенням, головне оперативне управління, головне управління власної безпеки, головне міжрегіональне управління оперативного забезпечення зони проведення АТО, головне слідче управління фінансових розслідувань. Також в апараті ДФСУ додатково позначено департамент комунікації, департамент реєстрації платників та електронних сервісів, організаційно-розпорядчий департамент, департамент методологічної роботи з питань оподаткування, департамент контролю за обігом та оподаткуванням підакцизних товарів. Слід зазначити, що первинно структура та штатний розпис державної фіскальної служби України були введені Наказом «Про введення в дію структури та Штатного розпису державної фіскальної служби України» від 9 липня 2014 р. № 1. Успішність функціонування ДФСУ, про що свідчать її річні звіти про податки, збори та платежі, була б неможливою, якби вона не являла собою певну самодостатню організаційну систему. Це однозначно свідчить про її конструювання за такими системними принципами, як упорядкована цілісність, стабілізація, самоорганізація, ієрархічність, необхідна різноманітність, раціональність, підпорядкованість структури функціям, оптимальна децентралізація, обмеження цілей тощо.

На практиці організаційну структуру відображено у вигляді *органіграми*, узагальнена схему якої наведено на рис. 7.1. На органіграмі блоками позначаються види діяльності в організації, лінії – відображають взаємозв'язки між посадовими особами, структурними підрозділами та рівнями управління.

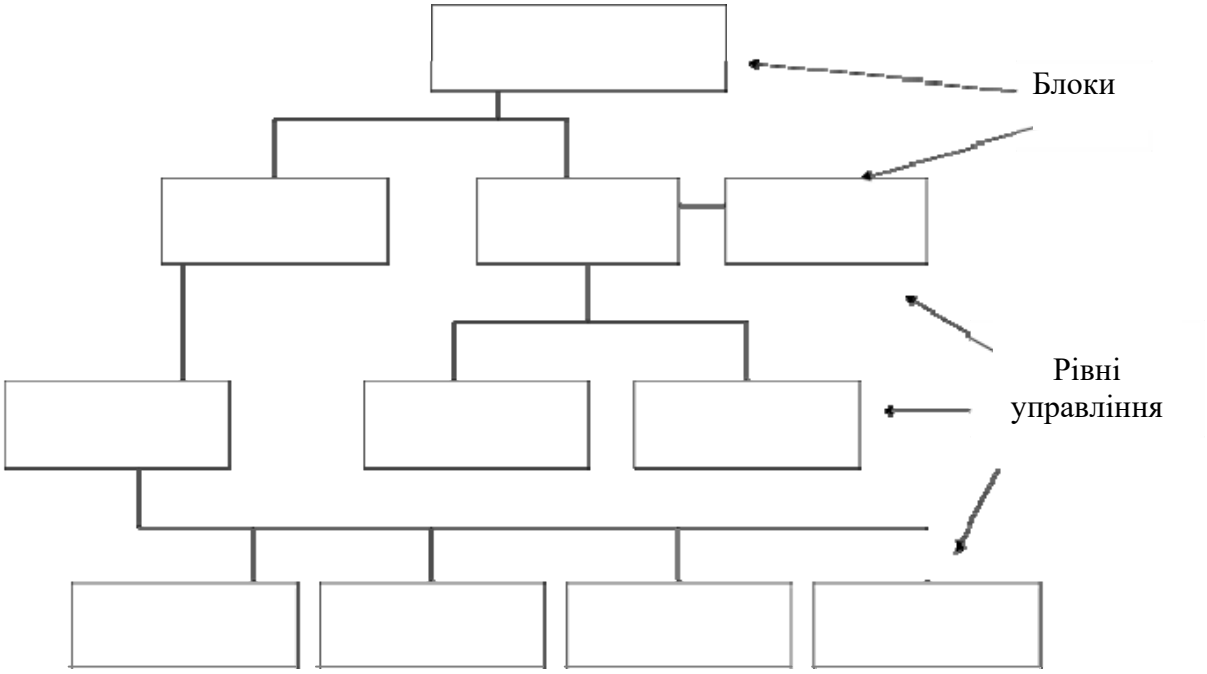


Рис. 7.1. Схема організаційної структури або органіграма

Джерело: складено авторами.

Самобутність і своєрідність структури певної організації визначається трьома головними критеріями:

– складністю (розмаїттям складових та рівнем поділу діяльності на різні функції),

– формалізацією (складом і широтою обмеження певними регламентами роботи персоналу),

– співвідношенням централізації і децентралізації влади (досягненням балансу між збільшенням або зменшенням повноти влади керівництва).

7.2. Функції, фактори формування та вимоги до організаційних структур

За нинішніх умов результативне формування організаційної структури набуває особливої важливості й актуальності, оскільки впливає на подальші кроки щодо функціо-

нування та еволюції організації. На сьогодні, коли обсяги інформації і документації зростають стрімкими темпами, з'являються новітні управлінські та комунікаційні технології, організаційна структура є способом адаптації організації до зовнішніх умов її функціонування, а також засобом комплексної ув'язки всіх видів її діяльності. Поряд з цим, організаційна структура дає змогу організації досягти реалізації встановлених цілей та місії існування. Також організаційна структура дає можливість раціонально поєднати процеси централізації, спеціалізації й інтеграції виконавських та управлінських функцій.

На підставі викладеного можна підсумувати, що структура організації дає змогу:

– чітко зрозуміти, в якому напрямі рухається організація,

– усвідомити співробітникам своє місце в організації,

– розподілити функції між працівниками та підрозділами,

– забезпечити координацію робіт працівників.

Причому на «конструювання» організації впливає цілий комплекс визначених факторів. Ще професор зі світовим ім'ям Р.Л. Дафт констатував, що загальний задум дизайну організації з'являється в результаті нескінченних збігів, що забезпечують ті чи інші співвідношення між складовими організаційної структури. У результаті організація повинна «відповідати» комбінації факторів, які склалися в певний момент її діяльності.



Американський теоретик організацій, член Академії менеджменту, професор менеджменту, доктор філософії – ***Річард Л. Дафт*** *– народився в 1941 році. У 1967 році здобув бакалаврський*

ступінь в Університеті Небраски. Ступінь М.В.А. здобув у Чиказькому університеті в 1971 році, а через три роки – докторський ступінь (PhD). Він розробив та керував центром лідерства у змінах в Університеті Вандербільта, де також працював асистентом декана для академічних програм. Нині є професором менеджменту в Оуенській вищій школі менеджменту Університету Вандербільта та викладає кілька курсів у програмах MBA, Executive MBA та Executive Education. Річард бере участь у розробці та консалтингу управління компаніями та організаціями, такими як Американська банківська асоціація, Bell Canada, Bristol-Myers Squibb, Ford Motor Company, Pratt & Whitney, USAA, Перший американський національний банк, Адміністрація долини Теннесі, Національний Науковий фонд, Державне сільськогосподарське страхування, Військово-повітряні сили Сполучених Штатів, Армія Сполучених Штатів та Медичний центр Вандербільта. Р.Л. Дафт працював у кількох редакціях, включаючи журнал «Academy of Management» and «Administrative Science». Він працював у Раді керуючих Академії менеджменту та Раді директорів Товариства педагогічної поведінки. Його дослідження було опубліковано в таких відомих журналах, як Organization Science, Academy of Management Journal, Strategic Management Journal, and Management Science. Р.Л. Дафт зробив фундаментальний внесок у вивчення організаційної поведінки і самої організації та є автором 13 фундаментальних книг у цих сферах, він входить до числа найчастіше цитованих у світі науковців, також автор фундаментального підручника «Теорія організації».

Основні фактори формування сучасних організаційних структур наведені на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Основні фактори формування організаційних структур

Джерело: складено авторами.

Стратегічні орієнтири організаційного розвитку не просто визначають склад підрозділів та посадових осіб у структурі організації, виходячи з поставлених цілей і завдань, а й «прописують» схему пріоритетів серед складових структури. Наприклад, при переході організації до клієнтоорієнтованого підходу пріоритетними є структурні підрозділи, відповідальні за обслуговування і задоволення вподобань клієнтів.



*Як повчальний приклад, можна згадати відому компанію **Rainford**, яка свого часу взяла стратегічний орієнтир на організаційний розвиток – бути на крок попереду всіх інших і розширювати свою присутність за рахунок активного відкриття торгових точок в Україні. На початку існування в 1992 році вона займалася імпортом сигарет і шоколаду, до 1999 року стала одним з найбільших дистрибуторів в Україні, а до 1999 року мала власні заводи і фабрики. На певному етапі Rainford почала виходити за межі своєї*

компетентності та вибудовувати так званий парасольковий бренд для популяризації та збільшення попиту на товари, коли оголосила про випуск мобільних телефонів та побутової техніки під власним брендом, а також виробництво взуття. Компанія діяла за апробованою схемою. Однак виробляти і продавати телевізори і холодильники виявилося складніше, ніж шоколад і напої. Мобільний телефон Rainford відставав від зарубіжних аналогів років на п'ять і не користувався популярністю серед українців. Телевізори продавалися краще, але і цей напрям довелося закрити через проблеми з логістикою. У виробництві взуття співвласники взагалі дещо переоцінили свої можливості. Отож, концепція парасолькового бренда не виправдала себе, призвівши до кризи, а розгалужена організаційна структура хоч і відповідала встановленому стратегічному курсу, проте різко дисонувала з принципами ефективного менеджменту.

Розмір організації визначає структурованість і просторово-часову розгалуженість організаційної структури.

Технології та завдання передбачають вертикальний і горизонтальний розподіли праці в організації, склад підрозділів і взаємозв'язки в організаційній структурі.

Окрема роль відповідно до цього фактора відводиться інформаційним технологіям, для управління якими спеціально формуються структурні підрозділи. З розвитком організації ускладнюються завдання, які на неї покладаються, а також вдосконалюються технології, що застосовуються для розв'язання цих завдань.



Департамент кіберполіції *входить до структури кримінальної поліції та становить собою міжрегіональний територіальний орган Національної поліції України, який відповідно до законодавства України має забезпечувати реалізацію державної політики щодо боротьби з кіберзлочинністю*

у сфері платіжних систем, електронної комерції, інтелектуальної власності, інформаційної безпеки. Департамент кіберполіції є структурним підрозділом, який був створений у складі Національної поліції України в 2015 році та спеціалізується на попередженні, виявленні, припиненні та розкритті кримінальних правопорушень, вчинення або приховування яких передбачає використання електронно-обчислювальних машин (комп'ютерів), телекомунікаційних та комп'ютерних інтернет-мереж і систем.



На сучасному ринку консультаційних послуг в Україні переважно використовується незалежне консультування. Консультанти, які не є співробітниками компанії клієнта та не підпорядковані її керівництву, працюють з клієнтом на основі їх тимчасового залучення до організації на період надання консультаційної послуги. Однак разом з використанням зовнішнього консультування, провідні організації створюють внутрішні ***консультаційні підрозділи****, які мають надавати консультаційну допомогу власній організації. Вони реалізують функції, які раніше виконували консультанти, запрошені з професійних консалтингових фірм. Створення та розвиток внутрішніх консультаційних підрозділів у межах організації свідчить про визнання доцільності консультаційного підходу, а фінансова доступність, гарантія конфіденційності, а також володіння інформацією щодо глибинних причин виникнення проблем забезпечують життєздатність і перспективність таких спеціалізованих підрозділів для надання професійних рекомендацій щодо управлінської діяльності.*

Стадію життєвого циклу організації слід враховувати з метою вибору типу структури та пошуку напрямів її перспективної трансформації.

Зовнішнє середовище впливає на структуру організації своєю складністю і динамічністю. Урізноманітнення факторів

зовнішнього середовища позначається на організаційній структурі, визначаючи склад та ступінь модернізації структурних підрозділів. Сила впливу та швидкість зміни зовнішнього середовища обумовлюють необхідність передбачення у структурі гнучкості і здатності швидко реагувати на зовнішні зміни. За даною ознакою організаційні структури поділяють на механістичні та органічні.



Зовнішній фактор присутності на ринку аутсорсера з необхідною для певної організації спеціалізацією і достатнім рівнем кваліфікації дає змогу скористатися його послугами, при цьому скасувавши деякі елементи організаційної структури в тому випадку, якщо вони дублюють функції спеціалізованої організації або реалізують ідентичні бізнес-процеси.

Життєздатність організаційної структури визначається рядом вимог, яким вона має відповідати за сучасних умов (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Система сучасних вимог до організаційних структур

Джерело: складено авторами.

Організаційна структура, насамперед, має бути простою, а відтак, доступною для розуміння самими працівниками та зрозумілою з точки зору утворених зв'язків між ними.

Спеціалізація структури полягає в горизонтальному і вертикальному розподілі роботи на окремі функції і завдання, кожні з яких повинні виконуватися або окремим працівником, або конкретним підрозділом.

Крім того, структура має бути *надійною,* тобто здатною зберігати у часі встановлені параметри функціонування, які забезпечують виконання необхідних функцій персоналом.

Оперативність організаційної структури повинна виражатися у швидкості її реагування на зміни зовнішнього середовища, а *гнучкість* – у властивості маневрено підлаштовуватися під будь-які зміни цього середовища.

Дуже важливо, щоб структура була *оптимальною,* тобто між рівнями управління та структурними підрозділами були встановлені раціональні зв'язки за умови одночасного спрощення структури і зменшення в ній числа управлінських рівнів.

Економічність організаційної структури має бути забезпечена шляхом досягнення нею корисного ефекту при мінімальних витратах і зусиллях персоналу.

Ще одна, не менш важлива вимога до структури – *адекватність* – передбачає відповідність структури внутрішнім та зовнішнім параметрам (можливостям) організації.

Названі вимоги щодо формування і функціонування організаційної структури є гарантом сильного дієвого базису організації, адже створюють належне підґрунтя щодо її подальшого розвитку і вдосконалення.

Загальними ознаками ефективної структури організації можна вважати такі:

– відповідність організаційної структури стратегії організації та стадії її життєвого циклу (так, підкорення організацією нових бізнес-вершин та виходу на нові регіональні ринки вимагає введення у структуру організації нових

спеціалізованих структурних підрозділів та проєктних відділів),

– відсутність протиріч між елементами організаційної структури (наприклад, уникнення дублювання функцій між відділами маркетингу та персоналу тощо),

– відповідність структури організації середовищу функціонування організації (передбачення відділу щодо вивчення споживчого попиту за умови частої зміни запитів споживачів).

7.3. Характеристика механістичного та органічного підходів до формування організаційних структур

При створенні організаційних структур важливого значення набуває специфіка взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Відповідно до цього взаємного впливу виділяють два основні підходи щодо побудови організаційних структур: механістичний та органічний.

Навіть назви таких підходів є достатньо зрозумілими та певною мірою розкривають їх значення. Зокрема, ***механістичний підхід*** заснований на класичній і бюрократичній моделях організації та орієнтований на використання формальних процедур і правил, одноосібне прийняття рішень, жорстку ієрархію влади в організації.

За ***органічним (поведінковим) підходом*** організація розглядається як живий організм, який спирається на неокласичну і системну моделі організації та легко пристосовується до змін зовнішнього середовища. Органічною називається структура, яка відрізняється гнучкістю, динамічністю, незначною мірою використання формальних правил і процедур, активною участю працівників у процесі розробки і прийняття рішень.

Головні відмінні риси між базовими підходами до формування організаційних структур наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Порівняльна характеристика механістичного та органічного підходів до формування організаційних структур

Критерій порівняння	Механістичний підхід	Органічний підхід
Міра регламентації діяльності	Наявність регламентованого розподілу посад і рівнів на підставі чіткого поділу прав, обов'язків та відповідальності працівників	Слабке використання формальних правил і процедур, коли віддається перевага децентралізованому процесу постановки цілей та груповому обговоренню рішень
Ступінь формалізації відносин	Переважають формальні відносини, які мають суто офіційний характер	Домінують неформальні відносини, що будуються на симпатіях і антипатіях
Система відбору та винагороди персоналу	Об'єктивна система відбору та винагороди персоналу	Суб'єктивна система відбору та винагороди персоналу
Поточні особливості	Можливі жорсткість, некомпетентність, тяганина, безглуздість правил	Через відсутність чітких стандартів роботи працівниками керує самомотивація
Головні пріоритети	Заохочуються дотримання правил та виконавча дисципліна	Вітаються ініціатива та творчий підхід до виконання справ

Джерело: складено авторами.

Обрання того чи іншого підходу до формування структури організації не є рішенням для всього її життєвого циклу. За зміни конкретних обставин і за визначених умов можна керуватися одним з представлених підходів, час від часу переглядаючи його доцільність.

Серед умов ефективного застосування механістичного підходу можна назвати такі:

– просте, стабільне і прогнозоване зовнішнє середовище,

– відомі цілі і завдання функціонування, а вся робота чітко поділена на окремі операції,

– роботу можна виміряти з високим ступенем достовірності, а метою мотивації персоналу здебільшого є грошова винагорода.



Як приклади застосування ***механістичного підходу*** *в реальних організаціях можна назвати структуру загальноосвітньої школи, лікарні, закладу швидкого харчування, готелю тощо.*

Умовами прийнятності застосування органічного підходу до формування організаційних структур вважаються такі:

– складне і нестабільне зовнішнє середовище функціонування організації,

– невизначеність і швидкозмінність цілей та завдань організації, коли використовується нерутинна технологія,

– відсутність чітких оцінок та стандартів виконання робіт,

– переважне спонукання працівників до роботи через внутрішню винагороду.



Прикладами практичного використання ***органічного підходу*** *до формування організаційних структур можна назвати підприємства з виробництва комп'ютерів і побутової техніки, електронної промисловості, туристичну фірму, дизайнерське агентство тощо.*

У великих організаціях рівною мірою можуть застосовуватися обидва підходи до формування структур. Так, у

виробничих підрозділах можуть бути використані механізовані структури, а в науково-дослідних – органічні.



Прикладом втілення ***органічного підходу*** *до конструювання організаційної структури є структура компанії «Ветропак Швейцарія», до складу якої входить вищий керівний орган – Рада директорів, виконавчим органом є Генеральний директор, якому підпорядковуються такі підрозділи, як департамент корпоративного розвитку та персоналу, якості і системи управління, комунікацій, внутрішнього аудиту та юридичних питань. Такі напрями діяльності, як фінанси, контролінг, IT-технології, маркетинг, виробництво, продажі, постачання, технічне обслуговування, крім керівника в центральному офісі компанії, мають власних керівників у територіальних відділеннях – в Австрії, Швейцарії, Чехії, Словаччині, Хорватії, Італії та Україні. Останню, до речі, представлено ПрАТ «Ветропак Гостомельський Склозавод», який займається виготовленням, продажем і дистрибуцією склотари для вітчизняних виробників харчових продуктів та напоїв. Такий децентралізований підхід дає змогу, з одного боку, дати автономію і свободу керівникам регіональних організацій, які безпосередньо на місці можуть більш глибоко вивчати специфіку того чи іншого ринку та більш гнучко реагувати на місцеві запити або зміну споживчого попиту, а з іншого – відкриває можливості щодо вивільнення часу функціональних керівників центрального офісу для вирішення довгострокових питань і водночас дає змогу тримати під контролем ситуацію в регіонах*.

7.4. Типологія структур у сучасних організаціях

У сучасних реальних організаціях застосовується чимало альтернативних типів структур, а проблемі пошуку дієвих організаційних структур присвячено багато наукових

досліджень і праць, проте базовою можна вважати концепцію формування ефективних організацій, яка увійшла до теорії організації під назвою «Структура-5». Автором цієї концепції є відомий канадський професор Г. Мінцберг**.**



*Професор менеджменту Макгільського університету, володар 15 почесних дипломів університетів всього світу – **Генрі Мінцберг** – народився в 1939 році в Монреалі (Канада). Після школи Генрі вступив до Університету Макгіла та здобув ступінь бакалавра в галузі машинобудування. Свою першу роботу він отримав у 1961 році у відділі оперативного дослідження Канадської залізниці. У 1965 році отримав диплом магістра та згодом – ступінь кандидата наук у Слоанській школі менеджменту в Масачусетському технологічному інституті. З тих пір викладає на факультеті менеджменту Університету Макгіла. Крім того, Г. Мінцберг є професором університетів Карнегі Мелон, д'Екс-Мардейл, Ecole des trades etudes commerce, Лондонської школи бізнесу та INSEAD.*

Відповідно до запропонованої концепції Г. Мінцбергом було виокремлено 5 базових компонентів структури організації (рис. 7.4).

Перший базовий компонент – стратегічна вершина (апекс) – включає працівників, що відповідають за розробку, реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів всередині неї (зазвичай керівник організації та його заступники).

Техноструктура передбачає роботу аналітиків, які несуть відповідальність за стандартизацію діяльності організації (програмісти, аналітики, технологи, механіки, інженери та ін.).

Операційний центр (робоче ядро) складається з працівників, діяльність яких безпосередньо пов'язана з вироб-

ництвом товарів або послуг (вчителі в школі, екіпаж літака, робочі конвеєрної лінії тощо).

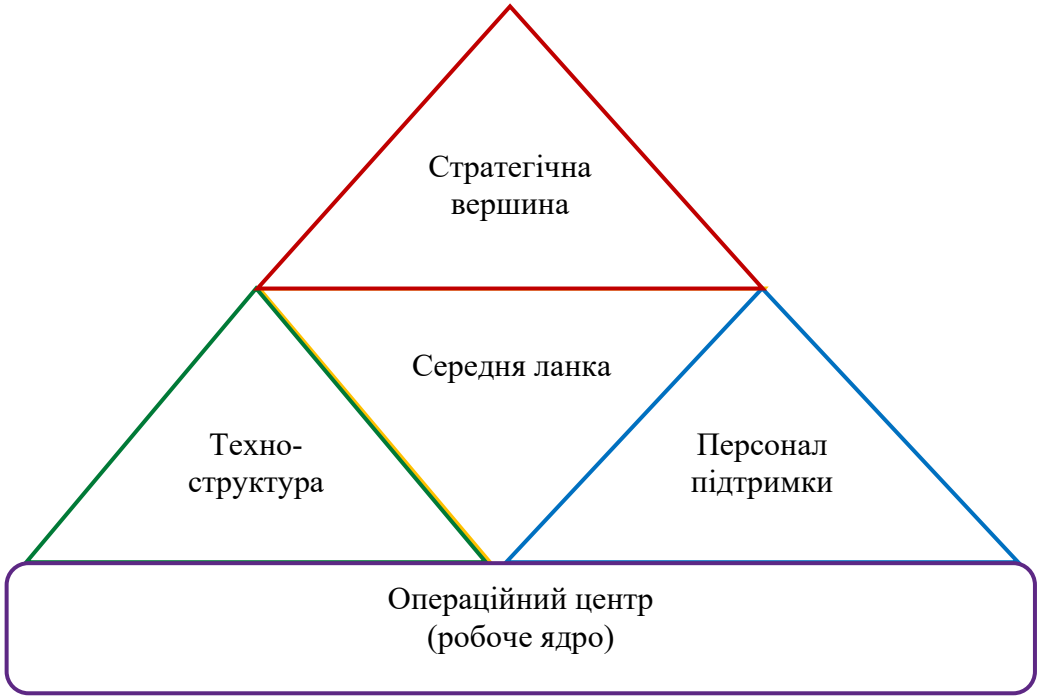


Рис. 7.4. Базові компоненти структури організації (за Г. Мінцбергом)

Джерело: складено авторами.

Середня ланка передає рішення від стратегічного центру та сприяє їх реалізації, а також забезпечує підтримку інформації двох центрів: стратегічної вершини та робочого ядра (керівники регіональних відділень, продуктових або споживчих груп).

До функцій персоналу підтримки входять ті співробітники, які пов'язані з непрямою підтримкою функціонування операційного центру (видавничо-редакційний відділ, відділ досліджень і розробок).

Залежно від домінування того чи іншого базового компоненту в організації, можна виділити основні типи організаційних структур. П'ять базових компонентів структури відповідно обумовлюють існування п'ятьох основних структур організацій.

«Структура управління, в якій на керівникові замикається десять та більше безпосередніх підлеглих, – інфарктна»

В.І. Терещенко
(«Курс для вищого управлінського персоналу», 1970)

7.4.1. Проста структура

За умови пріоритету стратегічної вершини в організації застосовується ***проста структура.*** Назва простої структури є дуже показовою та символічною, адже їй не властива складність і громіздкість, для неї характерна нерозвиненість техноструктури і персоналу підтримки, переважання ролі стратегічного апексу і сильне робоче ядро. У цій структурі основним механізмом координації є безпосередній контроль керівника. Акцент ставиться на централізованому жорсткому керуванні та незначній мірі формалізації поведінки в організації. Фактично весь обсяг відповідальності бере на себе керівник організації, причому поширеною є ситуація, коли йому підпорядковуються практично всі співробітники. Зосередження влади в одних руках дає змогу швидко і гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Схему простої структури організації наведено на рис. 7.5.

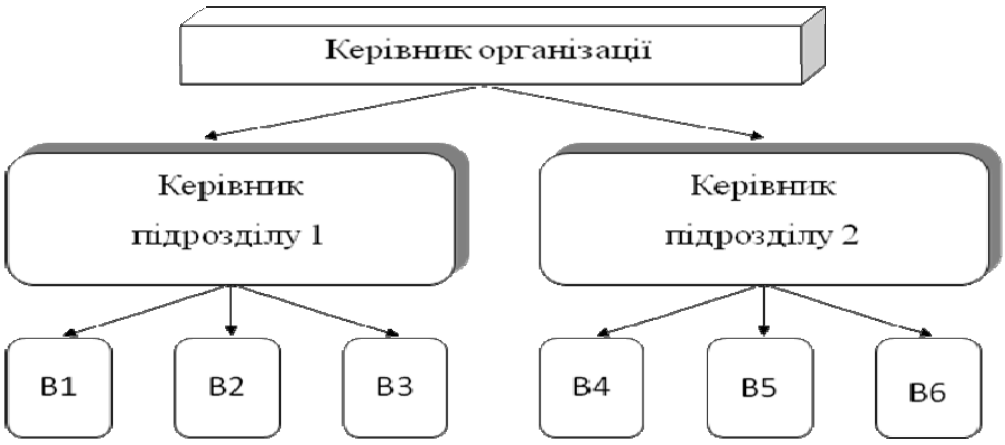


Рис. 7.5. Схема простої структури організації

Джерело: складено авторами.

Органічна основа простої структури найкраще проявляє себе за умов простого і динамічного середовища. Слід зазначити, що більшість організацій-початківців проходили в своєму розвитку етап простої структури. Згодом декотрі з них еволюціонували до більш складних та витончених структурних утворень, а інші – так і рухаються далі із застарілим типом структури.

Така структура має свої переваги та недоліки, які наведено в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Переваги та недоліки простої організаційної структури

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
✓ Нескладність для персоналу з точки зору зрозумілості структури та спрощеність з позицій формування комунікаційних зв'язків. ✓ Тримання всіх питань під контролем однієї особи, що спрощує та прискорює організаційну діяльність. ✓ Скорочення часу на прийняття рішень у результаті централізації влади. ✓ Налагодження жорсткої дисципліни. ✓ Достатня гнучкість структури завдяки низькому ступеню її формалізації. ✓ Можливість кар'єрного зростання для працівників, які якісно виконують завдання	✓ Висока вразливість структури, адже всі організаційні питання «зав'язані» на одній особі. ✓ Вищі керівники можуть не володіти спеціальними знаннями щодо ефективного керування. ✓ Домінування вирішення оперативних проблем над стратегічними. ✓ В організації превалюють спадні комунікації. ✓ Структура може бути прийнятною лише для нескладної, невеликих розмірів організації

Джерело: складено авторами.



*Як приклади застосування **простої організаційної структури** можна навести невелику крамницю, готель або турфірму, організацію, якою керує підприємець з автократичним стилем керівництва, новостворену організацію або організацію в кризових умовах чи на межі банкрутства.*

7.4.2. Машинна бюрократія

Якщо ключовою частиною організації обрано техноструктуру, то в ній відпрацьовується структура під назвою ***машинна бюрократія.***

Дана структура працює за законами годинникового механізму, а основним способом координації діяльності є стандартизація або програмування процесів праці, причому за розробку цих стандартів і правил відповідають працівники техноструктури. В основу машинної бюрократії покладені жорсткі вертикальна і горизонтальна спеціалізації праці та чітка формалізація поведінки працівників в організації. У таких організаціях превалюють формальні комунікації, а праця робочого ядра спрямована на виконання нескладних рутинних операцій, які не вимагають значної тривалої кваліфікаційної підготовки. На відміну від вузькоспеціалізованих працівників організації, представники техноструктури та стратегічного апексу володіють широкими повноваженнями та є спеціалістами широкого профілю.

Схематично структуру машинної бюрократії наведено на рис. 7.6.

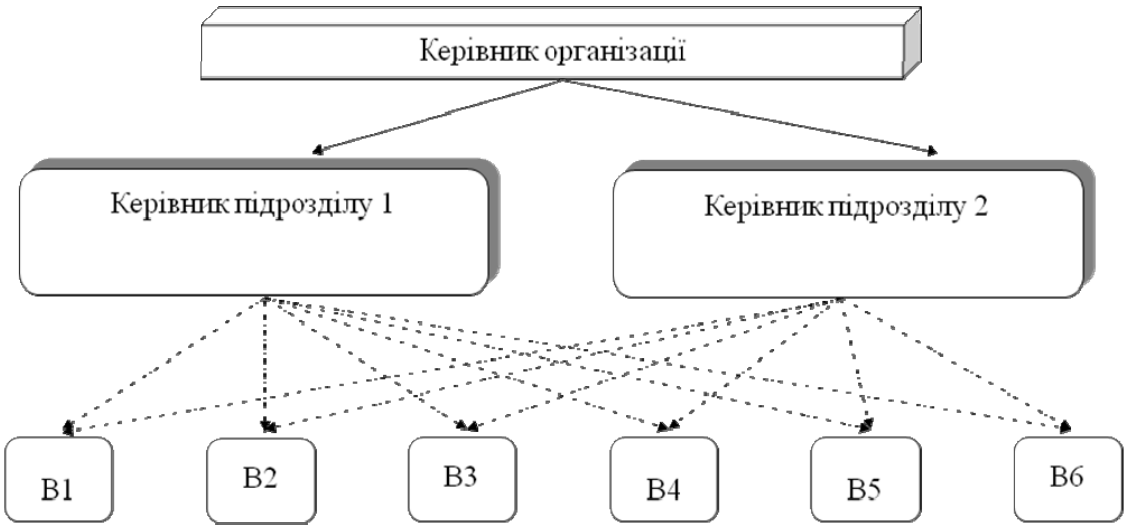


Рис. 7.6. Схема структури машинної бюрократії в організації

Джерело: складено авторами.

Свою життєздатність структура машинної бюрократії підтверджує в умовах простого і певною мірою стабільного зовнішнього середовища. Зазвичай подібна структура застосовується у великих стабільних і зрілих організаціях. Також часто такі структури успішно впроваджуються при роботі в так званих екстремальних умовах, коли стандартизація поведінки і чітке дотримання встановлених інструкцій є запорукою блискавичного та ефективного реагування на ту чи іншу пограничну ситуацію.

Позитивні та негативні аспекти структури машинної бюрократії наведені в табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Переваги та недоліки структури машинної бюрократії

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
✓Чітка регламентація посадових прав, обов'язків, відповідальності працівників. ✓Висока компетентність спеціалістів щодо виконання конкретних видів діяльності. ✓Зменшення потреби у спеціалістах широкого профілю через високий ступінь їх спеціалізації	✓Уповільнення процесу прийняття рішень та зниження відповідальності виконавців за роботу через застосування колегіального принципу. ✓Високий ступінь регламентованості та формалізованості скорочує можливості використання творчого підходу . ✓Незначна гнучкість структури та адаптивність до змін факторів зовнішнього середовища. ✓Ускладнення контрою за персоналом у міру збільшення розмірів організації

Джерело: складено авторами.



Серед прикладів застосування ***машинної бюрократії*** *можна згадати організації, які переважно спеціалізуються на масовому випуску продукції, зокрема, пошта, ресторан швидкого харчування, готель, правоохоронна організація, автомобілебудівна компанія, організація з випуску паперової продукції та ін.*

7.4.3. Професійна бюрократія

За умови домінанти робочого ядра в організації застосовується структура ***професійної бюрократії.*** У ній робиться ставка на стандартизації кваліфікації операційних працівників, яка перебуває у стані постійного вдосконалення і розвитку. Також за даної структури вагому роль відіграє персонал підтримки, який працює для забезпечення обслуговування діяльності операційного центру, а середня ланка і техноструктура при професійній бюрократії зазвичай не отримують значного розвитку. Помітною особливістю даного типу структури є розвинута децентралізація по горизонталі і по вертикалі розподілу праці. Незважаючи на прагнення до професійної автономії, зазначена структура здебільшого орієнтується на стандартизований випуск, а не створення інноваційного продукту. Схему структури професійної бюрократії наведено на рис. 7.7.



Рис. 7.7. Схема структури професійної бюрократії в організації

Джерело: складено авторами.

Сприятливими умовами для використання організаційної структури професійної бюрократії вважаються складні, проте стабільні зовнішні умови. Слід зауважити, що структура працює ефективно, поки зовнішнє середовище є усталеним і незмінним. За інших умов починають проявлятися її недоліки (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Переваги та недоліки структури професійної бюрократії

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
✓ Формалізація та стандартизація процесів, в тому числі організаційних. ✓ Прозора регламентація посадових прав і обов'язків персоналу. ✓ Чіткі межі відповідальності працівників. ✓ Високий професіоналізм працівників і керівників та володіння спеціальними знаннями задля ефективного керування організацією	✓ Збільшення часу на прийняття рішень через необхідність їх професійного узгодження. ✓ Система жорстких принципів та правил уповільнює реакцію структури на зміни факторів зовнішнього середовища. ✓ Типове явище «перетягування ковдри» функціональними менеджерами на свій підрозділ або вид діяльності. ✓ Надмірне число рівнів управління, що може уповільнювати виконання завдань

Джерело: складено авторами.



Серед організацій з чітко вираженою структурою ***професійної бюрократії*** *можна назвати університети, лікарні, юридичні контори, державні аудиторські компанії, соціальні служби.*

7.4.4. Дивізіональна структура

Якщо в організації переважає середня ланка, то в ній формується ***дивізіональна структура***, яка зазвичай представлена сукупністю самостійних відділень (дивізіонів), орієнтованих на певний кінцевий результат – продукт, споживача або ринок. Особливістю дивізіональної структури є її фокусування на взаємозв'язках між стратегічною вершиною (штаб-квартирою) та середньою ланкою (дивізіонами). Останні наділені широкими повноваженнями щодо керування конкретними функціональними зонами, а їх керівникам делеговано право приймати практично всі управлінські рішення щодо своїх підрозділів. Проте стратегічна вершина постійно тримає на контролі результати реалізації дивізіонами прийнятих рішень, розподіляє фінансові ресурси на їх реалізацію, а також займається підбором і розвитком керівників підрозділів щодо стандартизації їх керівних навичок та індоктринації, що дає змогу дивізіонам не перетворитися на суцільно автономні підприємницькі центри.

Дивізіональна форма організації набула найбільшого поширення за простих стабільних умов та великого розмаїття, диверсифікації ринку, помітного регіонального сегментування ринку, широкого кола споживачів, на які розрахована діяльність організації. Часто організації розростаються до дивізіональної структури з часом і зі збільшенням віку, а деякі з них – починають з неї свій життєвий цикл, так і не змінюючи її надалі.

Узагальнену схему дивізіональної структури організації наведено на рис. 7.8.

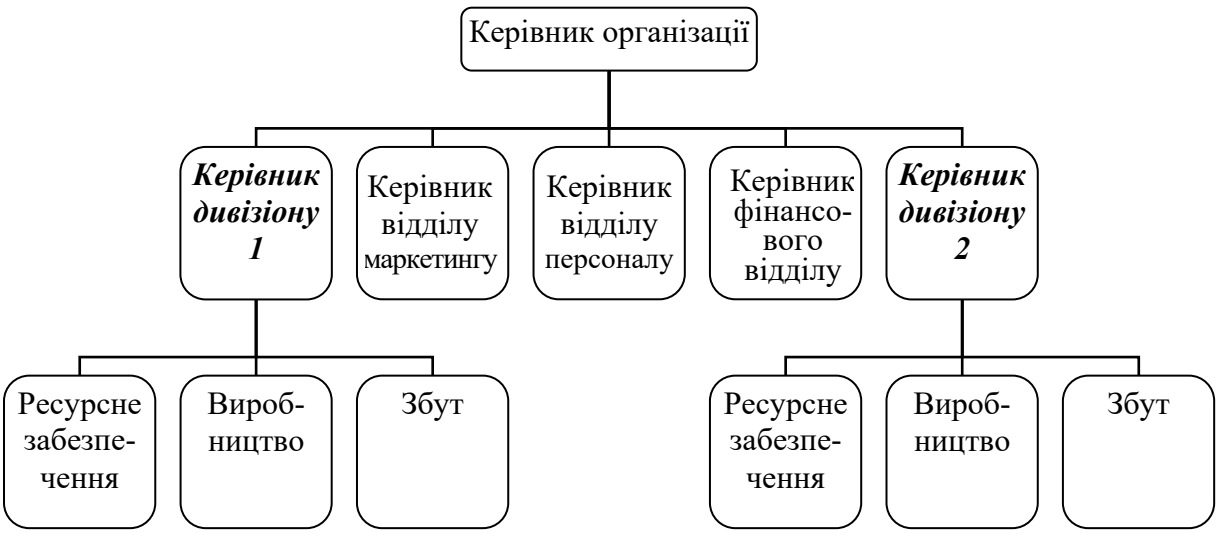


Рис. 7.8. Приклад узагальненої схеми дивізіональної структури в організації

Джерело: складено авторами.

Переваги та недоліки дивізіональної структури наведено в табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Переваги та недоліки дивізіональної структури

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
✓Посилення координації по кожному продукту, ринку або регіону ✓Глибоке знання специфіки ринків, продуктів, регіонів. ✓Підвищення гнучкості структури завдяки можливості швидкого реагування на місцеві запити або зміну споживчого попиту. ✓Можливість вивільнити час працівників стратегічної вершини від операційних обов'язків та сконцентруватися на вирішенні довгострокових питань. ✓Значна незалежність у посадових осіб, які приймають рішення. ✓Швидке прийняття управлінських рішень	✓Дублювання ресурсів та функцій у дивізіонах та збільшення адміністративних витрат. ✓Ускладнення централізованої координації між дивізіонами, кожен з яких має свою програму розвитку. ✓Серед внутрішніх структурних підрозділів може виникати нездорова конкуренція. ✓Надмірна кількість організаційних рівнів може створювати перепони до розвитку бізнесу

Джерело: складено авторами.



Як приклади застосування ***дивізіональної організаційної структури*** *можна навести такі організації:*

– ***продуктова структура****: Procter & Gamble, General Motors,*

– ***споживча структура****: банківська установа з розмежуванням підрозділів по роботі з фізичними та юридичними особами,*

– ***регіональна структура****: роздрібна мережа ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», ТОВ «Нова пошта» тощо.*

7.4.5. Адхократія

За умови переважання в організації ролі персоналу підтримки та її орієнтації на складну інноваційну діяльність, доречно застосовувати структуру ***адхократії***, яка здатна об'єднати різних спеціалістів у злагоджено функціонуючі проєктні групи і команди у стрімко змінних умовах функціонування. Специфіка зазначеної структури полягає в тому, що менеджери виступають функціональними членами проєктних команд та паралельно відповідають за координацію робіт між проектними групами. Адхократія є оплотом органічності і децентралізації та застосовується в організаціях з високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності. Здебільшого структура адхократії доцільна в сучасних розвинутих і прогресивних організаціях, в яких має місце високий рівень автоматизації технічної підсистеми. Виріз-няють операційну та адміністративну адхократії. Перша структура є клієнтоорієнтованою, друга – «працює» сама на себе, часто задовольняючи потреби державного рівня.

Схематичне зображення структури адхократії наведено на рис. 7.9.

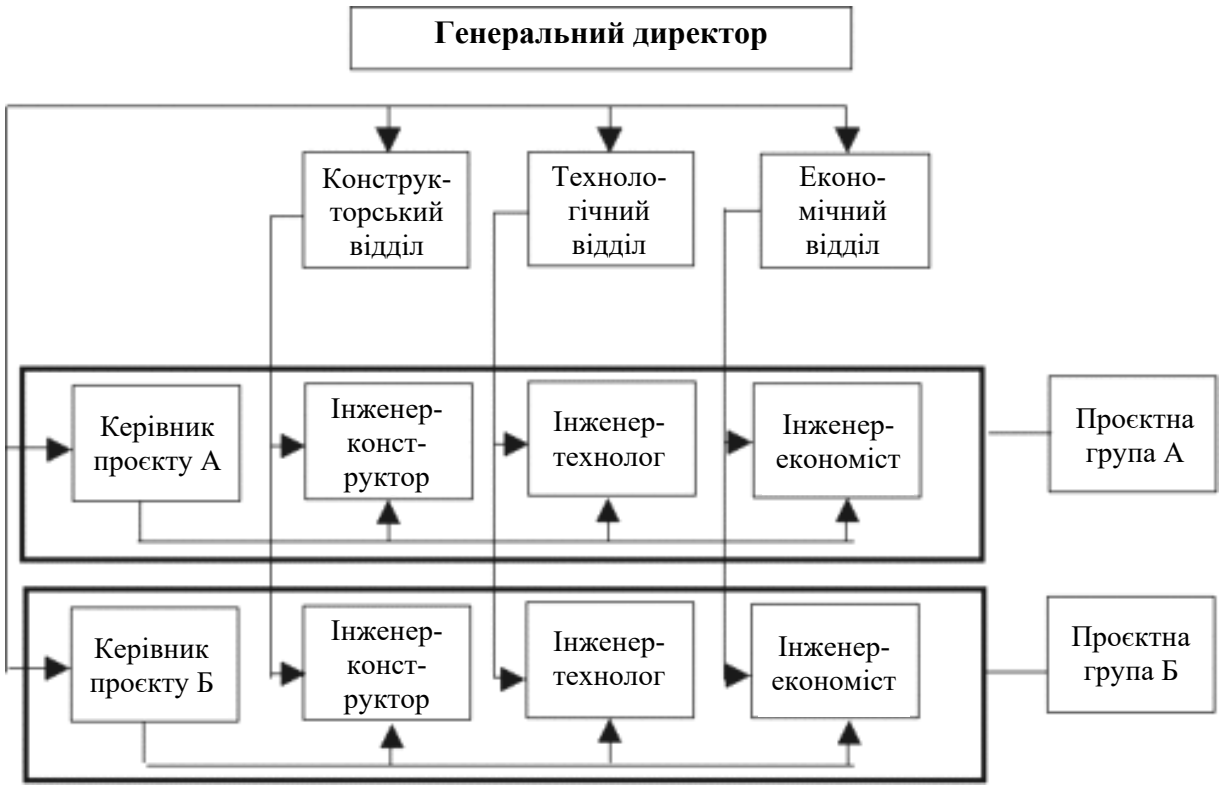


Рис. 7.9. Приклад адхократичної структури в організації

Джерело: складено авторами.

Адхократія спрямована на функціонування у складних і динамічних умовах, які мало піддаються прогнозуванню і часто є об'єктом конкурентної боротьби. Найчастіше адхократії віддають перевагу молоді організації, які прагнуть новаторства та знаходяться на початковому етапі свого становлення. З часом організації починають процвітати, робити ставку на стабільність зовнішнього середовища та повторення реалізації власних проєктів, що згодом трансформує їх структуру у бюрократичну форму.



Серед прикладів застосування ***адхократичної структури*** *можна назвати організації, які переважно спеціалізуються на одиничних замовленнях*

та мають яскраво виражену інноваційну складову діяльності, зокрема:

– організації з ***операційною адхократією****: рекламне агентство, кінокомпанія,*

– організації з ***адміністративною адхократією****: агентство з космічних досліджень, нафтохімічна компанія та ін.*

Позитивні та негативні аспекти структури адхократії наведені в табл. 7.6.

Таблиця 7.6

Переваги та недоліки адхократичної структури

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
✓ Посилення взаємозв'язку між персоналом підтримки і робочим ядром. ✓ Підвищення гнучкості та адаптивності структури до змін факторів зовнішнього середовища. ✓ Відкритість структури до використання творчого потенціалу працівників	✓ Якщо проєкти очолюють окремі керівники, то подвійна субординація посилюватиме навантаження на персонал підтримки. ✓ Менеджер по проєкту не має достатньої влади над співробітниками. ✓ Складність, громіздкість і коштовність структури та збільшення адміністративних витрат

Джерело: складено авторами.

Насамкінець зауважимо, що на думку Г. Мінцберга, якщо проста структура і машинна бюрократія є структурами минулими, професійна бюрократія і дивізіональна структура – сучасність, то адхократія розглядається як потенційна структура майбутнього.



Структурний підхід до організації – підхід, який дозволяє забезпечити координацію елементів організаційної діяльності та взаємодію між ними.

Структура – організаційна характеристика, яка становить собою сукупність стійких, системоутворюючих зв'язків і відносин, що забезпечують стабільність і рівновагу організації, взаємодію, підпорядкованість і пропорційність її складових.

Структура організації – схема фіксованих горизонтальних та вертикальних взаємозв'язків, які існують між підрозділами і працівниками, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

Проста структура – організаційна структура, яка характеризується переважанням стратегічного центру та використовує як основний механізм координації безпосередній контроль.

Машинна бюрократія – організаційна структура, що має виражену технологічну компоненту (техноструктуру) та використовує стандартизацію процесу праці як основний механізм координації діяльності.

Професійна бюрократія – організаційна структура, яка ґрунтується на ключовій позиції операційного центру або робочого ядра

Дивізіональна структура – організаційна структура, що представлена сукупністю самостійних відділень (дивізіонів),

зорієнтованих на певний кінцевий результат – продукт, споживача або ринок.

Адхократія – організаційна структура, за якої ключовим елементом є персонал підтримки, що зумовлено високоспеціалізованим характером забезпечення діяльності організації.

Ситуаційна вправа *«МУЛЬТИФОРМАТНА МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ТАВРІЯ-В»*



Навчальна мета – оволодіння навичками побудови організаційних структур та їх критичного аналізу (порівняння переваг і недоліків).

Передісторія

Компанія ТОВ «Таврія-В» була створена в Одесі в 1992 році. Спочатку компанія розвивалися за допомогою «малих форм» ритейлу – ларьків («батискафів») та павільйонів, які торгували харчовими продуктами. У 1998 році «Таврія-В» почала вкладати свої активи в модернізацію колишніх радянських універмагів. Так з'явилися супермаркети «Таврія-В» на вул. Корольова, Рекордній і Варненській. «Таврія-В» – мультиформатна мережа магазинів, що розвивається як в сегменті гіпермаркетів (наприклад, гіпермаркет «Вузівський» в Одесі), так і в сегменті традиційних супермаркетів і магазинів біля будинку. Компанія управляє також делікатесним супермаркетом «Космос» в торговому центрі «Сади Перемоги» в Одесі.

Понад рік фахівці компанії «Таврія-В» працювали над втіленням сміливої ідеї – створити перший в Україні інтернет-магазин з доставкою продуктів і товарів євро-

пейського рівня. На сайті представлено понад 50000 найменувань різноманітної продукції. Цілком ймовірно в інтернет-супермаркеті tavriav.ua споживач знайде всі необхідні харчові продукти, товари для будинку, косметику або канцелярію. Крім того, асортимент постійно поповнюється новими товарними позиціями. Для зв'язку з покупцями створено сучасно обладнаний колл-центр, оператори якого компетентно дають відповіді на запитання щодо роботи онлайн-супермаркету. Налагоджена робота служби доставки вчасно забезпечує споживачів необхідними товарами. У 2011 році ТОВ «Таврія-В» відкрила свій перший магазин у Києві – делікатес-маркет «Космос» у торговельно-розважальному центрі Dream Town (2-а черга) площею 5,2 тис. м^2. За результатами опитування громадської думки, торгова мережа «Таврія В» належить до найбільш популярних і відвідуваних торгових мереж, що працюють на Півдні України. Компанія «Таврія-В» приділяє серйозну увагу інтерактивному маркетингу, зокрема, впровадженню технологій електронної торгівлі. ТОВ «Таврія-В» є першою компанією в південному регіоні України, що надала своїм покупцям можливість скористатися послугами віртуального продовольчого магазину.

Враховуючи зростання економічних показників, на початку 2017 року було прийнято рішення про відкриття нового магазину на регіональному рівні в м. Черкаси, куди покупці можуть завітати та обрати свіжі товари самостійно. Проведено всі організаційні роботи, зокрема, обрано приміщення, оформлено договори з постачальниками, але невирішено питання з кадрами…

Завдання

1. Скласти штатний розклад працівників ТОВ «Таврія-В», враховуючи, що у магазині буде представлено такі групи товарів, як овочі та фрукти, готові страви, заморожені продукти, м'ясо, риба, соуси та консерви, бакалія, молочна

продукція, товари для дому, товари для домашніх тварин, хлібобулочні вироби, напої, товари для дітей.

Магазин потребує якісної реклами, налагодження контактів із постачальниками, ведення економічної та фінансової діяльності, системи управління якістю, ефективного HR-менеджменту, надійної служби безпеки та дотримання чистоти у магазині. Загальний штат працівників (дирекція та заступники, управлінський та виконавський персонал) складатиме 60–70 осіб. Штатний розклад необхідно оформити у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

Витяг зі штатного розкладу ТОВ «ТАВРІЯ-В»

№	Назва посади	Кількість штатних одиниць

2. Відповідно до розробленого штатного розкладу побудувати організаційну структуру ТОВ «Таврія-В».

3. Визначити тип організаційної структури та вказати її переваги і недоліки.

4. Затвердити штатний розклад і організаційну структуру наказом по підприємству.



Тестові завдання

7.1. Який підхід до організації дає можливість забезпечити координацію елементів організаційної діяльності та взаємодію між ними?

1. Системний.
2. Процесний.
3. Функціональний.
4. Структурний.

7.2. Схема фіксованих взаємозв'язків, які існують між підрозділами та працівниками, що дає можливість найбільш ефективно досягати цілей організації. Йдеться про:

1. Структуру організації.
2. Вертикальний поділ праці.
3. Горизонтальний поділ праці.
4. Організацію як систему.

7.3. Які виділяють фактори формування організаційних структур?

1. Розмір та життєвий цикл організації, її стратегічні орієнтири, технології, зовнішнє середовище.
2. Розмір організації, її стратегія та технології, фактори зовнішнього середовища.
3. Цілі, завдання, персонал, структура, технології, організаційна культура.
4. Споживачі, конкуренти, постачальники, природні умови, населення, профспілки, державні органи.

7.4. Надійність, простота, оперативність, спеціалізація, гнучкість, економічність – це:

1. Принципи формування організаційних структур.
2. Підходи до формування організаційних структур.
3. Вимоги до організаційних структур.
4. Типи організаційних структур.

7.5. Назвіть основні підходи до формування організаційних структур.

1. Простий та складний.
2. Формальний та неформальний.
3. Механістичний та органічний.
4. Зовнішній та внутрішній.

7.6. Що стосується характеристик органічного підходу?

1. Наявність регламентованого розподілу посад та рівнів.
2. Формальні відносини, які мають суто офіційний характер.
3. Заохочуються дотримання правил та виконавча дисципліна.
4. Суб’єктивна система відбору та винагороди персоналу.

7.7. Що стосується характеристик органічного підходу?

1. Наявність регламентованого розподілу посад та рівнів.
2. Децентралізований процес постановки цілей та групове обговорення рішень.
3. Формальні відносини, які мають суто офіційний характер.
4. Чіткі правила, права, обов’язки та відповідальність працівників.

7.8. Що стосується характеристик механістичного підходу?

1. Децентралізований процес постановки цілей та групове обговорення рішень.
2. Переважно неформальні відносини, які мають особистий характер.
3. Заохочуються дотримання правил та виконавча дисципліна.
4. Слабке використання формальних правил та процедур.

7.9. Що стосується характеристик механістичного підходу?

1. Заохочуються ініціатива та творчий підхід до справи.
2. Об'єктивна система відбору та винагороди персоналу.
3. Переважно неформальні відносини, які мають особистий характер.
4. Слабке використання формальних правил та процедур.

7.10. За яких умов доцільне застосування механістичного підходу до формування організаційних структур?

1. Нескладне і нединамічне середовище функціонування організації.
2. Невизначеність цілей та завдань.
3. Використовується нерутинна технологія.
4. Відсутні чіткі оцінки та стандарти виконання робіт.

7.11. За яких умов доцільне застосування механістичного підходу до формування організаційних структур?

1. Невизначеність цілей та завдань.
2. Використовується нерутинна технологія.
3. Роботу можна виміряти з високим ступенем достовірності, а грошова винагорода мотивує персонал.
4. Складне і нестабільне середовище функціонування організації.

7.12. За яких умов доцільне застосування органічного підходу до формування організаційних структур?

1. Складне і динамічне середовище функціонування організації.
2. Відомі цілі і завдання функціонування, а вся робота чітко поділена на операції.
3. Використовується рутинна технологія.
4. Роботу можна виміряти з високим ступенем достовірності, а грошова винагорода мотивує персонал.

7.13. За яких умов доцільне застосування органічного підходу до формування організаційних структур?

1. Відсутні чіткі оцінки та стандарти виконання робіт.
2. Відомі цілі і завдання функціонування, а вся робота чітко поділена на операції.
3. Використовується рутинна технологія.
4. Нескладне і відносно стабільне середовище функціонування організації.

7.14. Де застосовується механістичний підхід до побудови організаційної структури?

1. Підприємства з електронного та комп'ютерного виробництва.
2. Турфірма, готель, фаст-фуд.
3. Школа, університет, ресторан швидкого харчування.
4. Лікарня, соціальна служба, виробництво побутової техніки.

7.15. Де застосовується органічний підхід до побудови організаційної структури?

1. Підприємства з електронного та комп'ютерного виробництва.
2. Турфірма, готель, фаст-фуд.
3. Школа, університет, ресторан швидкого харчування.
4. Лікарня, соціальна служба, виробництво побутової техніки.

7.16. Хто запропонував 5 базових компонентів структури організації?

1. Файоль А.
2. Ансофф І.
3. Богданов О.
4. Мінцберг Г.

7.17. Що описує перелік: стратегічна вершина, операційний центр, техноструктура, середня ланка, персонал підтримки?

1. Типи організаційних структур.
2. Базові компоненти структури організації.
3. Принципи побудови організаційних структур.
4. Фактори формування структур організації.

7.18. Який компонент організаційної структури включає працівників, що відповідають за розробку, реалізацію довгострокових цілей організації та розподіл ресурсів?

1. Операційний центр.
2. Техноструктура.
3. Середня ланка.
4. Стратегічна вершина.

7.19. Який компонент організаційної структури передбачає діяльність аналітиків, що полягає в реалізації впливу на роботу інших членів організації?

1. Операційний центр.
2. Техноструктура.
3. Середня ланка.
4. Стратегічна вершина.

7.20. Який компонент організаційної структури утворюють працівники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом товарів або послуг?

1. Операційний центр.
2. Техноструктура.
3. Середня ланка.
4. Стратегічна вершина.

7.21. Який компонент організаційної структури передає рішення стратегічного центру та забезпечує їх реалізацію?

1. Операційний центр.
2. Техноструктура.
3. Середня ланка.
4. Стратегічна вершина.

7.22. Який компонент організаційної структури виконує функції, пов'язані з непрямою підтримкою функціонування операційного центру?

1. Операційний центр.
2. Техноструктура.
3. Персонал підтримки.
4. Стратегічна вершина.

7.23. Які працівники можуть представляти в сучасних організаціях стратегічну вершину?

1. Технологи, аналітики, програмісти, інженери.
2. Керівник організації та його заступники.
3. Екіпаж літака.
4. Викладачі в університеті.

7.24. Які працівники можуть представляти в сучасних організаціях операційний центр?

1. Технологи, аналітики, програмісти, інженери.
2. Керівник організації та його заступники.
3. Керівник філії підприємства ресторанного господарства.
4. Викладачі в університеті.

7.25. Які працівники можуть представляти в сучасних організаціях техноструктуру?

1. Аналітики, технологи, програмісти, інженери.
2. Керівник організації та його заступники.
3. Служба охорони та юридичний відділ.
4. Викладачі в університеті.

7.26. Які працівники можуть представляти в сучасних організаціях середню ланку?

1. Технологи, аналітики, програмісти, інженери.
2. Керівник організації та його заступники.
3. Екіпаж літака.
4. Керівник філії та керівник банківського підрозділу по роботі з юридичними особами.

7.27. Які працівники можуть представляти в сучасних організаціях персонал підтримки?

1. Заступник директора з комерційної діяльності.
2. Працівники лабораторії наукових досліджень косметичної компанії.
3. Робочі конвеєрної лінії заводу.
4. Викладачі в університеті.

7.28. Яка організаційна структура характерна для нескладної, невеликих розмірів організації з низьким ступенем формалізації ухвалюваних рішень і централізацією влади?

1. Дивізіональна.
2. Проста.
3. Адхократична.
4. Машинна бюрократія.

7.29. Яку організаційну структуру переважно застосовують підприємства з масовим випуском продукції, а також підприємства торгівлі, готельного господарства, громадського харчування, банки і пошта?

1. Дивізіональну.
2. Просту.
3. Професійну бюрократію.
4. Машинну бюрократію.

7.30. Яка організаційна структура представлена сукупністю самостійних відділень, орієнтованих на певний кінцевий результат – продукт, споживача або ринок?

1. Дивізіональна.
2. Проста.
3. Адхократична.
4. Машинна бюрократія.

7.31. Яку організаційну структуру застосовують переважно установи системи освіти, медичного обслуговування, юридичні консультації?

1. Дивізіональну.
2. Адхократію.
3. Професійну бюрократію.
4. Машинну бюрократію.

7.32. За якого типу організаційної структури ключовим елементом виступає персонал підтримки?

1. Простої.
2. Адхократичної.
3. Машинної бюрократії.
4. Професійної бюрократії.

7.33. Що є перевагою простої організаційної структури?

1. Значна гнучкість, чітка відповідальність.
2. Здатність виконувати стандартні дії високоефективним способом.
3. Здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань.
4. Високий ступінь свободи в діях працівників.

7.34. Що є перевагою організаційної структури машинної бюрократії?

1. Значна гнучкість, чітка відповідальність.
2. Здатність виконувати стандартні дії високоефективним способом.
3. Здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань.
4. Високий ступінь свободи в діях працівників.

7.35. Що є перевагою організаційної структури професійної бюрократії?

1. Значна гнучкість, чітка відповідальність.
2. Здатність виконувати стандартні дії високоефективним способом.
3. Здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань.
4. Високий ступінь свободи в діях працівників.

7.36. Що є перевагою адхократичної організаційної структури?

1. Значна гнучкість, чітка відповідальність.
2. Здатність виконувати стандартні дії високоефективним способом.
3. Здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань.
4. Високий ступінь свободи в діях працівників.

7.37. Що є перевагою дивізіональної організаційної структури?

1. Забезпечується зростання та ефективне управління різними видами діяльності.
2. Здатність виконувати стандартні дії високоефективним способом.
3. Здатність до ефективного виконання спеціалізованих завдань.
4. Високий ступінь свободи в діях працівників.

7.38. Який тип організаційної структури пристосований до інновацій та здатний гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища?

1. Професійна бюрократія.
2. Машинна бюрократія.
3. Дивізіональна структура.
4. Адхократична структура.

7.39. Який тип організаційної структури вразливий до відсутності керівника?

1. Професійна бюрократія.
2. Машинна бюрократія.
3. Проста структура.
4. Дивізіональна структура.

7.40. Яка з названих структур належить до органічних?

1. Професійна бюрократія.
2. Машинна бюрократія.
3. Дивізіональна структура.
4. Адхократична структура.



Контрольні питання

1. У чому полягає сутність структурного підходу до організації та яка його роль у формуванні структури організації?
2. Охарактеризувати поняття «структура організації» та критерії, за якими організаційні структури відрізняються.
3. Обґрунтувати значення структури організації та назвати ознаки ефективної організаційної структури.
4. Визначити вимоги до структур організації та основні фактори, які впливають на їх формування.
5. Зробити порівняльний аналіз двох основних підходів до формування організаційних структур.
6. Дати характеристику концепції Г. Мінцберга щодо базових компонентів структури організації.
7. У чому полягають сутність, переваги та недоліки простої структури організації?
8. Охарактеризувати поняття та специфіку організаційної структури машинної бюрократії.
9. Чим відрізняється професійна бюрократія від машинної? Дати характеристику її переваг та недоліків.
10. Охарактеризувати поняття і схему дивізіональної структури.
11. У чому полягають особливості, переваги та недоліки адхократичної структури організації?

Організаційна культура – це «душа» організації

Г.Л. Монастирський
(«Теорія організації», 2014)

Розділ 8

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

8.1. Сутність, значення та завдання організаційної культури.
8.2. Основні моделі та типи культури організації.
8.3. Імідж та репутація як особливі ресурси організації.
8.4. Методи підтримки організаційної культури.

Ключові терміни та поняття

Організаційна культура, ціль, місія, мета, метод, вірування, цінності, звичаї, обряди, ритуали, легенди, міфи, табу, гасло, модель організаційної культури, імідж, репутація

8.1. Сутність, значення та завдання організаційної культури

Сучасна організаційна парадигма розглядає сильну культуру організації як реальну конкурентну перевагу, що обумовлює успіх її функціонування в довгостроковій перспективі. Формування дієвої організаційної культури є інструментом забезпечення прогнозованого стратегічного розвитку кожного

суб'єкта господарювання, запорукою високої продуктивності праці його персоналу.

Організаційна культура **–** це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або в її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників

Узагальнюючи підходи до розуміння культури (філософський, антропологічний, соціологічний, інформаційно-семіотичний), *Г.М. Захарчин* запропоновано визначення організаційної культури, на основі якого побудована концепція її розгляду та використання в практиці менеджменту: організаційна культура трактується як система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії.

Запропоноване визначення відрізняється від існуючих тим, що відображає не лише основне ядро культури, але й її активний аспект, оскільки цінності, норми і правила поведінки є пасивними, якщо вони не проявляються через систему відносин. Оскільки носієм цінностей і культури є людина, яка вступає у відносини з іншими людьми, то вони проявляються тільки в конкретних діях людей.

Використання у визначенні організаційної культури поняття «система відносин» значно розширює поле і сферу її впливу, розглядаючи відносини зовнішні й внутрішні, тобто в різному вимірі часу й різному просторі. Різним типам відносин притаманні особливості поведінки й управління, а гармонізувати їх може лише культура, яка стимулює

розвиток індивідуальної свідомості, що трансформується в групову свідомість на рівні організації. У змістовному розумінні організаційної культури закладено також поняття взаємозв'язків, розгалужених вертикально й горизонтально.

Професор *О.В. Харчишина* в результаті сформованих вимог до визначення організаційної культури пропонує розглядати її як базовий елемент внутрішнього середовища організації, який забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію і виступає інтегральною характеристикою рівня її розвитку; формується в результаті міжособистісної взаємодії членів організації в процесі її еволюційного розвитку та цілеспрямованого впливу керівництва; включає *імпліцитну* (переконання, цінності, принципи, соціально-психологічний клімат) та *експліцитну* (документально-нормативне забезпечення управління, символи, традиції, імідж, бренд) *складові*.

Серед зарубіжних авторів найчіткіше визначення поняття «організаційна культура» сформульовано *Е. Шейном*. На його думку, організаційна культура є набором прийомів і правил розв'язання проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому і які підтвердили свою актуальність.

Основною метою організаційної культури є створення в організаціях здорового соціально-психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує визначені етичні, соціальні, психологічні, моральні та культурні цінності.

Отже, критичний огляд думок науковців дав можливість зробити висновок, що проблема визначення сутності організаційної культури не має однозначного вирішення в науковій літературі, оскільки це поняття є багатоаспектним. У своєму складі вона має визначений комплекс суб'єктивних елементів (рис. 8.1).

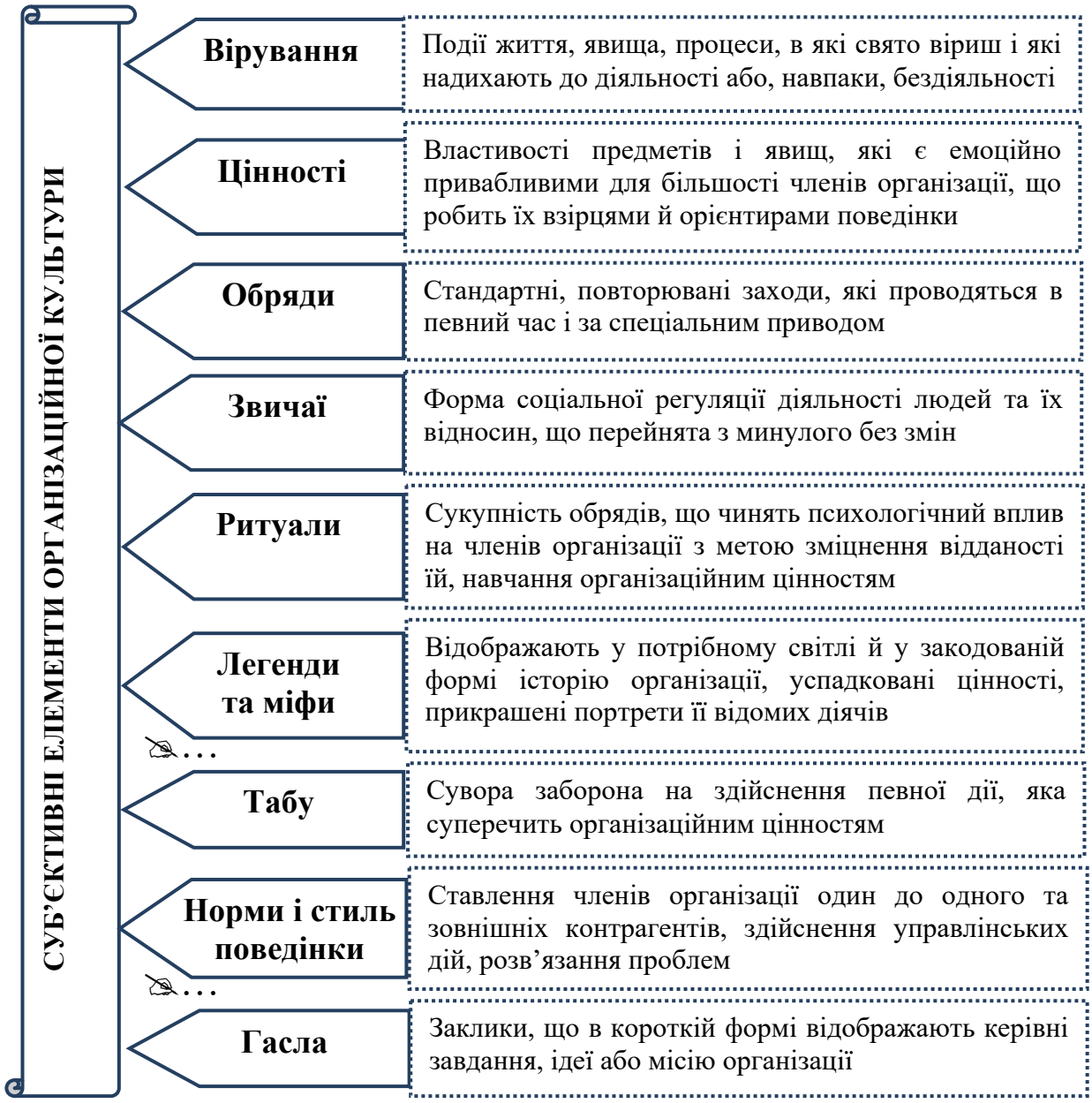


Рис. 8.1. Суб'єктивні елементи організаційної культури

Джерело: складено авторами.



***АТ «ТАСКОМБАНК»** – універсальний комерційний банк, який надає повний спектр фінансових послуг як приватним особам, так і корпоративним клієнтам. Банк засновано у 1989 році,*

він є одним із найстаріших комерційних банків України. У 2004 році банк приєднався до Групи «ТАС», однієї з найбільших інвестиційно-фінансових груп країни. Надаючи повний спектр фінансових послуг, банк гармонійно поєднує індивідуальний підхід, технологічність і зручність користування банківськими продуктами. АТ «ТАСКОМБАНК» сповідує такі ***організаційні цінності****:*

– чесність, яка полягає у тому, щоб обіцяти лише те, що банк неодмінно виконає,

– відкритість, яка полягає в тому, що все, що важливо для клієнтів, заслуговує на пильну увагу: не буває дрібниць, в банку вміють слухати і почути особливості кожного клієнта,

– динаміка – банк не стоїть на місці, в ньому вітаються зміни на краще, адже постійне вдосконалення дає можливість досягти найвищої якості в роботі,

– розвиток, що зводиться до прагнення знати більше, аби працювати краще та ефективніше, заохочення ініціативи працівників і забезпечення можливості для їх постійного зростання та розвитку разом із компанією, оскільки загальний успіх команди залежить від внеску кожного,

– довгострокові відносини з клієнтами: дуже складно завоювати довіру клієнтів, водночас дуже легко її втратити, тому банк не шукає швидкої вигоди, оскільки його успіх залежить від успіху клієнтів,

– сучасні технології, які орієнтовані на те, щоб спілкування клієнта з банком було швидким, надійним і зручним.

Механізм формування організаційної культури сприяє соціально-психологічному клімату в колективі, забезпечує міцність, життєздатність і довговічність організацій. Під час формування організаційної культури потрібно дотримуватися пропорцій між всіма її елементами, аспектами, рівнями, а також враховувати мотиваційну політику, якісні та кількісні характеристики для обґрунтування доцільності її впро-

вадження. Об'єктивні елементи організаційної культури наведено на рис. 8.2.

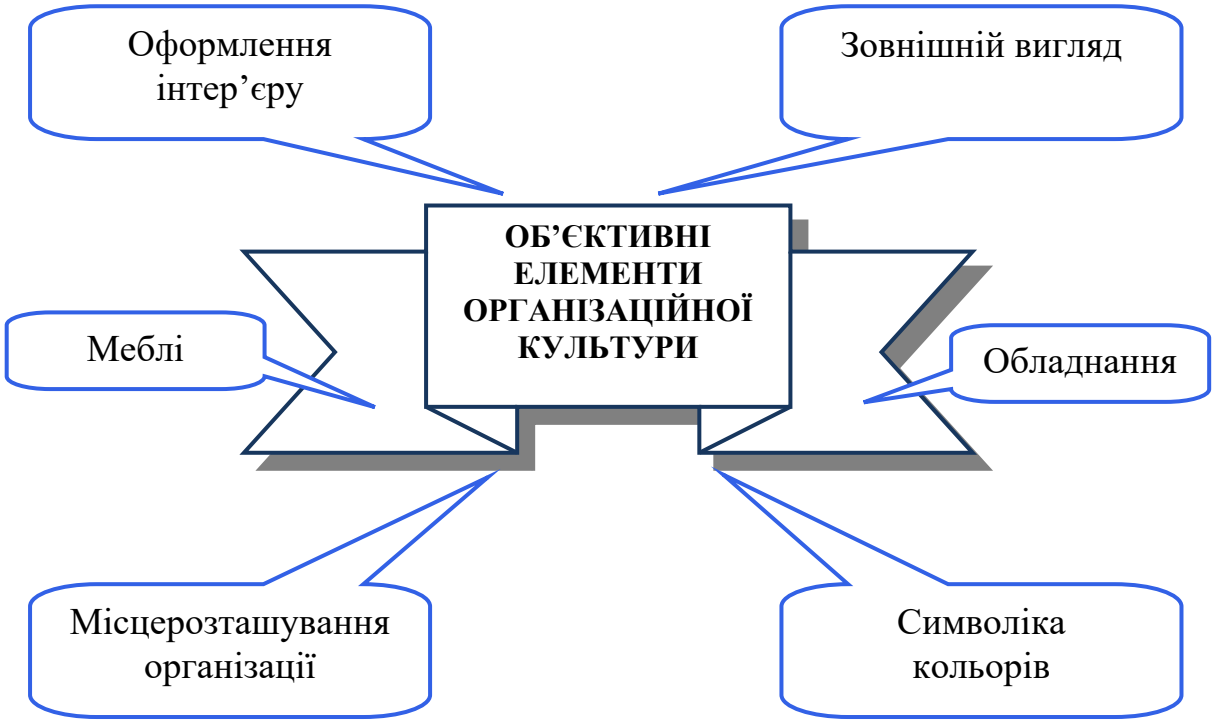


Рис. 8.2. Об'єктивні елементи організаційної культури

Джерело: складено авторами.

Організаційна культура може бути дієвим інструментом, який забезпечує спрямованість персоналу на високу продуктивність і високу якість у роботі. Втім, організаційна культура, що склалася, не завжди може сприяти ефективній роботі персоналу. Причини цього можуть критися в тому, що має місце невисокий рівень довіри між працівниками і керівництвом, у працівників відсутнє прагнення брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, дотримуючись пасивної, вичікувальної позиції. Слід зауважити, що побоювання працівників проявляти ініціативу характерне для організаційної культури більшості вітчизняних організацій.

Підсумком оцінки організаційної культури має стати вирішення ряду важливих ***завдань*** (рис. 8.3). При формуванні організаційної культури важливо чітко усвідомити провідні

цінності, пріоритети, установки, що мають підтримати перспективну організаційну стратегію. Слід з'ясувати, які культурні цінності допомагатимуть (або заважатимуть) реалізації стратегічних цілей організації, тому так важливо оцінити наявний розрив, тобто міру відповідності організаційної культури, що склалася, стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом.

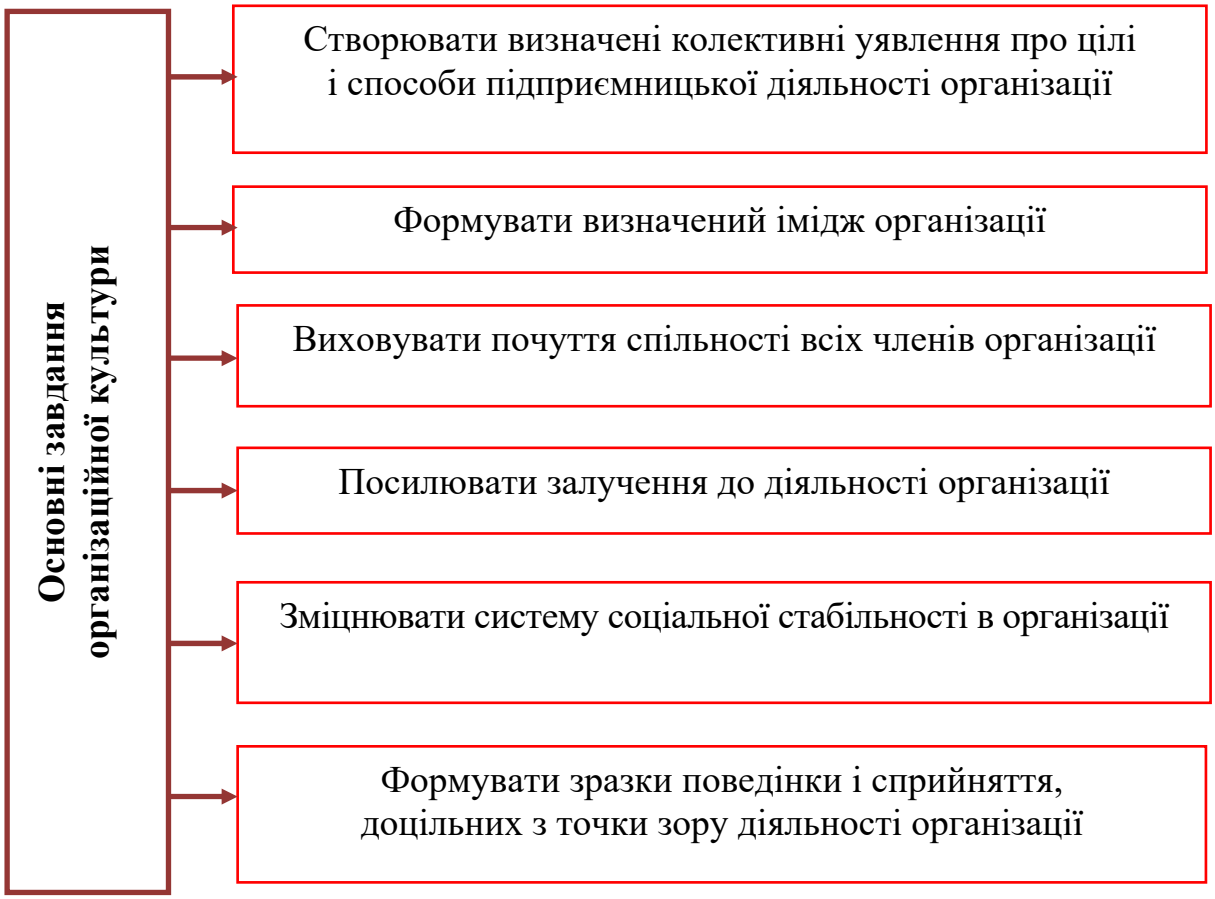


Рис. 8.3. Основні завдання організаційної культури

Джерело: складено авторами.

Високий рівень організаційної культури забезпечують засвоєні цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє середовище організації. Вони можуть бути як закріпленими в інструкціях

та інших документах, так і незакріпленими. Головне, щоб їх реально приймали і поділяли працівники організації.



Лабораторна мережа «Synevo» *є лідером польського, румунського та українського лабораторного ринку. Медична лабораторія «Сінево Україна» входить до європейської мережі лабораторій Synevo та є частиною медичного холдингу «Medicover», що належить Фундації Йонаса та Кристини аф Йохник (Швеція). Лабораторна мережа Synevo представлена в Німеччині, Польщі, Румунії, Туреччині, Україні, Білорусі, Грузії, Молдові, Болгарії, Сербії та налічує 79 лабораторій в Європі. Першу лабораторію в Україні було відкрито в 2007 році в м. Київ. Метою організації стала турбота про здоров'я пацієнтів. «Сінево Україна» – це глобальна компанія, тому різноманіття і полікультурне середовище є одними зі складових її успіху та процвітання. За понад 10 років функціонування в Україні бездоганною репутацією вона зобов'язана своїм співробітникам, які наполегливо і віддано виконують щоденні завдання, тим самим створюючи її унікальну організаційну культуру, яка втілюється в організаційних цінностях, з якими себе уособлює персонал та демонструє в щоденній поведінці і роботі, у приємній атмосфері, цікавих і відданих своїй справі людях, готовності до співпраці, відкритому спілкуванні. Також у компанії «Сінево Україна» є можливість реалізувати себе професійно, працювати на сучасному медичному обладнанні, втілювати інноваційні ідеї та зростати разом з організацією.*

Найвагоміший рівень організаційної культури – це базові припущення, що ґрунтуються на фундаментальних уявленнях про характер зовнішнього середовища, реальність, час, простір, людську природу та взаємини. Ці базові припущення знаходяться у сфері підсвідомого й, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями – членами організації.

До числа основних принципів формування організаційної культури належать:

- *принцип загальності* – організаційна культура повинна бути загальноприйнятою, такою, що розділяється всіма або більшістю членів організації;
- *принцип доступності* передбачає ясність і простоту організаційної культури, які забезпечують можливість її розуміння всім персоналом від керівного рівня до простих працівників організації;
- *принцип чіткості й однозначності*, тобто недопущення подвійного тлумачення організаційної культури;
- *принцип апріорності* – положення організаційної культури (наприклад, цілі або цінності) повинні бути такими, що не вимагають доказу;
- *принцип пошани* до індивідуальної особистої культури і національної культури, адже організаційна культура не повинна суперечити і виявляти неповагу до культури працівників організації, соціокультурного співтовариства і тієї держави, де знаходиться організація;
- *принцип обґрунтованості* – організаційна культура повинна ґрунтуватися на законах, національній культурі і відповідати специфіці діяльності організації;
- *принцип досяжності цілей і цінностей* організаційної культури – для будь-якого працівника або структурних підрозділів повинна існувати реальна можливість досягати мети і відповідність цінностям організаційної культури.



«Індекс корпоративної рівності» *– це рейтинг найбільш прогресивних компаній-роботодавців, які найуспішніше впроваджують політику рівності на робочому місці. «Індекс корпоративної рівності» є першим національним дослідженням корпоративної політики, правил та практики українського бізнесу щодо заборони дискримінації на робочому місці та підтримки рівності, яке третій рік поспіль реалізується Всеукраїнською благодійною організацією «Точка опори»*

у партнерстві з Національною Асамблеєю людей з інвалідністю України, Жіночим консорціумом України та Коаліцією з протидії дискримінації в Україні за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». Було досліджено 115 компаній щодо відсутності дискримінації за ознаками статі, інвалідності, сексуальної орієнтації та ґендерної ідентичності. У 2017 році лідерами рейтингу стали компанії Dell, 1+1 media, Британська рада, Lush, Ашан, Shell, Gres Todorchuk PR, Genesis.

На рис. 8.4 наведено розмаїття функцій, які виконує організаційна культура.



Рис. 8.4. Основні функції організаційної культури

Джерело: складено авторами.

Культуру створює успіх організації, її досвід, дотримання таких принципів, як повага до своїх споживачів, конкурентів, дотримання стандартів якості продукції та послуг, що надаються, постійне розширення й оновлення асортименту продукції та послуг, впровадження прогресивних технологій та автоматизація послуг. Основні фактори, під впливом яких формується організаційна культура, наведено на рис. 8.5.



Рис. 8.5. Основні фактори, під впливом яких формується організаційна культура

Джерело: складено авторами.

Формування високої культури, яка відповідає зовнішнім та внутрішнім настановам організації, надає можливість створити сприятливу атмосферу в колективі, підвищити якість обслуговування споживачів, є важливим резервом покращання іміджу організації, що є особливо важливим в умовах загострення конкуренції на вітчизняному ринку.



Концерн «Галнафтогаз» *– це провідна українська компанія, основною діяльністю якої є роздрібна реалізація пального та супутніх товарів через мережу заправних комплексів «ОККО». Іншим важливим напрямом діяльності концерну є реалізація споживчих і супутніх товарів у магазинах при АЗК. «Галнафтогаз» також реалізує нафтопродукти організаціям та надає послуги зі зберігання і транспортування нафтопродуктів для сторонніх юридичних осіб. Компанія є одним з лідерів на ринку нафтопродуктів, а її діяльність представлена в усіх областях України. Основними факторами, під впливом яких формується організаційна культура АЗК «ОККО» є такі:*

- активно долучатися до загальнонаціональної акції «Зробимо Україну чистою!»;

- брати участь у корпоративному Дні солідарності, коли працівники офісу виходять працювати на АЗК на посадах молодших операторів чи касирів;

- збирати вживані речі для незаможних і подарунки для дітей до Дня святого Миколая;

- щороку брати активну участь у Тижні корпоративної культури;

- збирати кошти на допомогу хворим спільно з Фондами «Крила надії» та «Таблеточки».

«Успіху часто домагаються ті,
хто не підозрює про неминучість поразки»
К. Шанель
(Правила успіху відомих людей, 1954)

8.2. Основні моделі та типи культури організації

Багатогранність, складність і неоднозначність організаційної культури як об’єкта дослідження сприяла тому, що як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі з’являлась значна кількість різноманітних моделей та типів

культури організації, причому наукові погляди на дану проблему у різних авторів мають суттєві відмінності.

Моделі організаційної культури насамперед необхідно структурувати за такими ознаками:

1. *Еволюційна модель* організаційної культури є результатом природного розвитку організації.

2. *Цілераціональна модель* – організаційна культура створюється людьми і є результатом їх раціонального вибору.

3. *Модель корпоративної і громадянської культури* – це змішана природно-штучна система, яка об'єднує формально-раціональні і спонтанні процеси.

Г. Хофстеде наголошує, що вимірювання культур є лише основою, яка допомагає оцінити конкретну культуру для полегшення прийняття рішень. Існують й інші фактори, які підлягають розгляду, наприклад, особисті якості, сімейна історія і особистий добробут працівників. Запропоновані вимірювання не можуть передбачити поведінки окремих індивідів (рис. 8.6).

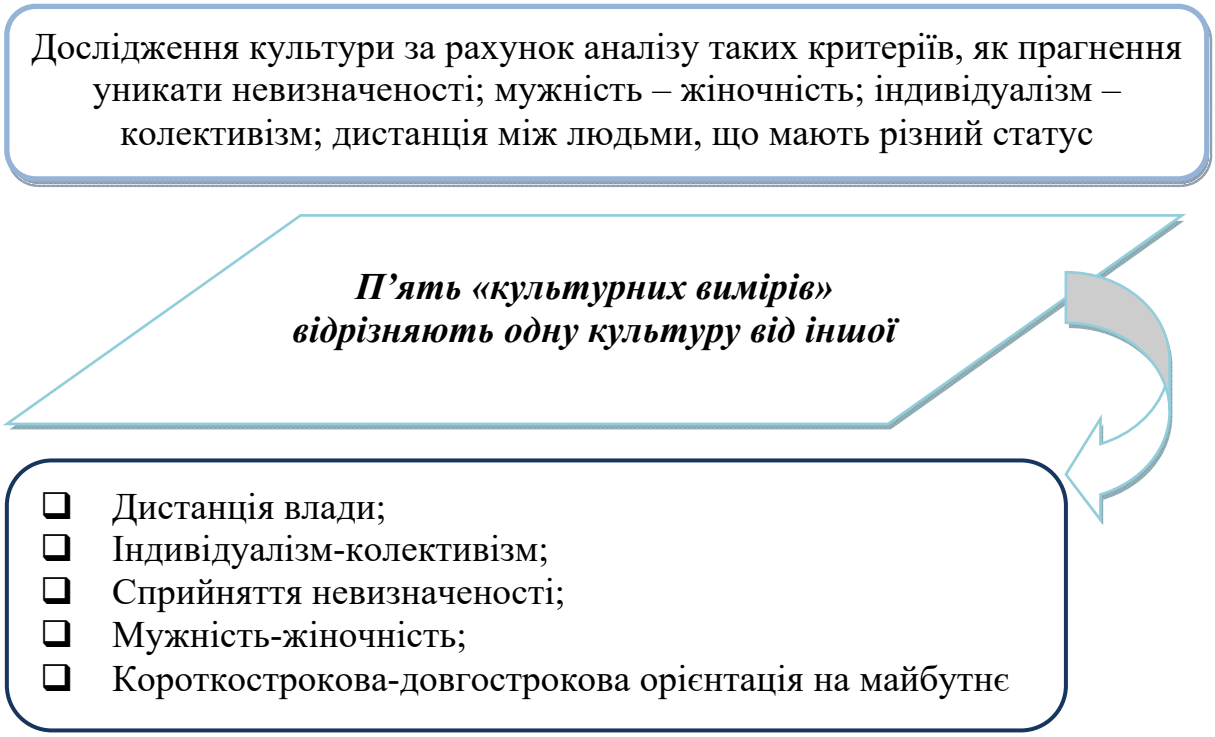


Рис. 8.6. Модель організаційної культури Г. Хофстеде

Джерело: складено авторами.

Теорія Г. Хофстеде може використовуватися в різних сферах як парадигма для досліджень, особливо в міжнародному менеджменті, кроскультурній психології та кроскультурних комунікаціях. Цю типологію можна вважати найбільш відомою і популярною, що пояснюється вдало знайденим набором універсальних параметрів, придатних для аналізу культур організацій, незалежно від того, в якій країні вони знаходяться і в якому широкому культурному контексті діють.



Нідерландський соціолог, почесний доктор 7 європейських університетів, член Академії менеджменту і Академії міжнародного бізнесу в США, почесний член Міжнародної асоціації кроскультурної психології – ***Герт (Герард Хендрік) Хофстеде*** *– народився 3 жовтня 1928 в м. Харлем, Нідерланди. Герт Хофстеде має ступінь магістра з технології машинобудування і доктора філософії з соціальної психології. Його професійна біографія пов'язана як з промисловістю, так і з академічною сферою. На основі досліджень, проведених у 60–70-х рр. XX ст., ним було запропоновано сукупність показників, що визначають культурні характеристики різних народів. Він пішов на пенсію в 1993 році з посади професора з організаційної антропології та міжнародного менеджменту в Університеті Маастрихта, Нідерланди. Працюючи професором, читав лекції в Гонконзі, на Гаваях, в Австралії і Новій Зеландії. Після опублікування книги «Наслідки культури» вважається засновником порівняльних міжкультурних досліджень, його ідеї завоювали популярність в усьому світі. «Уолл Стріт Джорнал» в 2008 році включив його в двадцятку найбільш впливових інтелектуалів у сфері бізнесу.*

Базовою моделлю організаційної культури є рівні культури в трактовці *Е. Шейна* – це рівнозначні, послідовно

взаємопов'язані блоки: поверхневий, внутрішній і глибинний, останній з яких (базові припущення) є основою для створення і розвитку наступних рівнів; перший рівень є видимою частиною культури, а два наступні – невидимою (рис. 8.7).

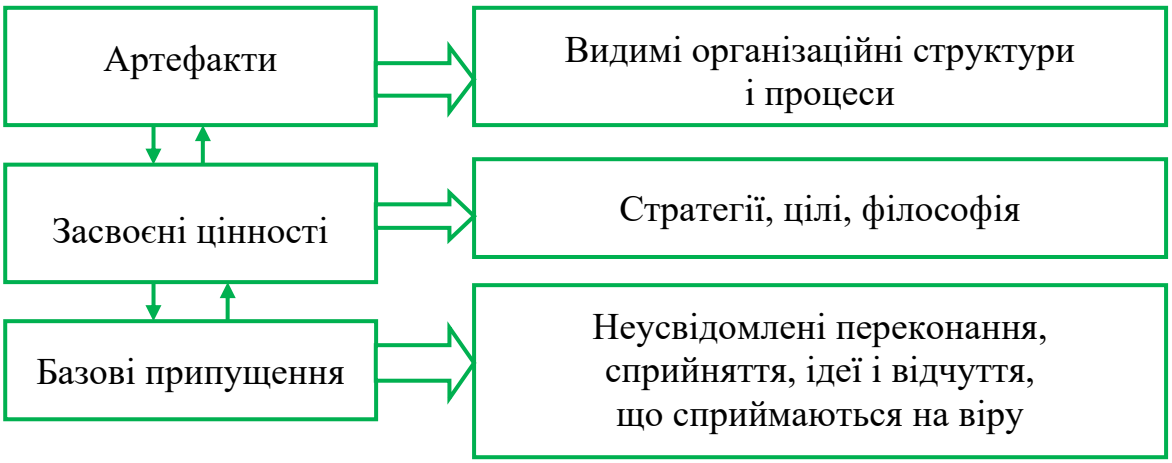


Рис. 8.7. Трирівнева модель організаційної культури Е. Шейна

Джерело: складено авторами.



Американський психолог швейцарського походження, теоретик і практик менеджменту, засновник наукового напряму «Організаційна психологія» – ***Едгар Шейн*** *– народився 5 березня 1928 р. у Цюріху, Швейцарія. Е. Шейн здобув популярність завдяки своїм вражаючим науковим результатам і успішному консультуванню багатьох великих корпорацій США і країн Європи. Його досягнення були високо оцінені в 1988 році, коли спільним рішенням Американської психологічної асоціації та Американського товариства навчання та розвитку Е. Шейну було присвоєно почесне звання «Консультант року». Він вніс помітний вклад у розвиток чотирьох наукових напрямів, один з яких пов'язаний з проблемами культури. Його, опублікована в 1992 році робота «Organizational Culture and Leadership», визнана класичною в даній сфері.*

Е. Шейн для дешифровки й оцінки організаційної культури пропонує використання «клінічного методу», в основу якого покладено розроблену трирівневу модель організаційної культури. Знайомство з організаційною культурою починається з поверхневого рівня, який включає такі зовнішні організаційні характеристики, як продукція або послуги, що надаються організацією, використовувана технологія, архітектура виробничих приміщень і офісів, тип поведінки працівників, формальне мовне спілкування, гасла. На цьому рівні речі і явища легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Ті, хто намагаються пізнати організаційну культуру глибше, зачіпають її другий, внутрішній рівень. На цьому рівні вивченню піддаються цінності і вірування, що поділяються членами організації відповідно до того, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань має свідомий характер і залежить від бажання людей. Дослідники часто обмежуються саме цим рівнем, оскільки на наступному – виникають майже нездоланні труднощі.

Третій, глибинний рівень включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці приховані і прийняті на віру припущення спрямовують поведінку людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, які характеризують організаційну культуру.

Ч. Хенді запропонував свою модель для оцінки організаційної культури, яка ґрунтується на системі розподілу влади, повноважень і відповідальності. Існують декілька видів сил, що діють в організаціях: сила положення, сила розпорядження ресурсами, сила володіння знаннями, сила особи (рис. 8.8).



Рис. 8.8. Модель організаційної культури Ч. Хенді

Джерело: складено авторами.



Ірландський науковець-філософ, який спеціалізується на організаційній поведінці та управлінні, почесний доктор юридичних наук Трініті-коледж (Дублін), почесний член колегії Св. Марії Інституту освіти міста та гільдій (Твікенхема) та коледжу Оріел (Оксфорд) – ***Чарльз Хенді*** *– народився в 1932 році в Ірландії та був вихований у родині англіканського священника, який служив у сільській парафії графства Кілдер. Чарльз навчався у школі-інтернаті Бромсгроув, після чого вступив до оксфордського Оріел-коледжу. Він почав свою кар'єру як співробітник відділу маркетингу нафтогазової компанії «Royal Dutch Shell» і був направлений на роботу на бурових вежах у джунглях Борнео. З 1956 року Ч. Хенді очолював маркетинговий відділ компанії, проте перспектива переведення в Ліберію в 1972 році змусила його звільнитися і перейти на посаду професора у сфері менеджменту до нещодавно заснованої Лондонської Школи Бізнесу, одним з ініціаторів створення якої він виступив в 1967 році. Ч. Хенді залишив викладання в бізнес-школі лише в 1994 році. З 1977 по 1981 рік він працював на уряд, але потім знову пішов працювати письменником, лектором і кон-*

сультантом. З 1981 року Ч. Хенді часто виступає на радіо і телебаченні. Він увійшов до рейтингу «Мислителі-50» – приватного списку найвпливовіших мислителів з управління життям. У 2001 році був другим в рейтингу, слідом за Пітером Друкером, а в 2005 році – став десятим.

Ч. Хенді є автором концепції «організація-трилисник», що складається з носіїв ключових компетенцій (штатних співробітників), мережі кваліфікованих співробітників-сумісників і найманих працівників (тимчасова зайнятість). Також Ч. Хенді є автором метафоричної класифікації організаційних культур (*богів менеджменту*): культура Аполлона (культура ролі), культура Афіни (культура завдань), культура Діоніса (культура професіоналізму) і культура Зевса (культура боса).



Чарльз Хенді *писав про організаційну поведінку, спільні проблеми праці, етики та суспільства. Він сформулював основну тенденцію у зміні характеру праці в майбутньому, яка полягає в тому, що людина не зможе задовольняти свої матеріальні і статусні потреби, покладаючись лише на одну роботу. Він буде використовувати портфель занять і взаємин, кожне з яких має вносити внесок у задоволення різноманітних потреб. Для цього необхідно володіти певними якостями: бути всебічно розвинутим і мобільним.*

Д. Денісон розглядає чотири напрями оцінки організаційної культури: зовнішній фокус, внутрішній фокус, стабільність і гнучкість. Поєднання цих характеристик дає параметри оцінки культури: залучення, постійність, адаптивність і місію (рис. 8.9).



Рис. 8.9. Модель організаційної культури Д. Денісона

Джерело: складено авторами.



*Професор кафедри організації та управління в бізнес-школі IMD в Лозанні (Швейцарія), голова і партнер-засновник компанії Denison Consulting – **Даніель Денісон** – отримав диплом бакалавра з психології, соціології та антропології в Альбіон-коледжі в Мічігані та диплом доктора філософії в Мічиганському університеті, працював на посаді доцента з організаційної поведінки й управління людськими ресурсами в даному університеті та Школі ділового адміністрування, викладав на програмах MBA, PhD та Executive Education. Д. Денісон викладав і жив в Азії, Європі, Латинській Америці та на Близькому Сході. Він є автором опитування організаційно-культурологічної діяльності «Денісон» та дослідження «Денісон» з питань розвитку лідерства. Ці опитування та основні моделі були використані більш, ніж 3000 організаціями і є основою кількох поточних дослідницьких проєктів.*

Модель Д. Денісона зорієнтована на вивчення організаційної культури і передбачає виявлення впливу корпоративної культури на показники фінансової успішності та ефективності організації. Модель аналізує дві характеристики розвитку організації та відповідає на питання: чи спрямована активність компанії зовні або на внутрішню аудиторію (зовнішній-внутрішній фокус) і чи здатна компанія швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (стабільність-гнучкість). Використовуючи дослідження культури компанії, що базуються на моделі Д. Денісона, керівники організації можуть оцінити сильні та слабкі сторони розвитку комунікації всередині організації; отримати уявлення про сфери, які вимагають подальшого поліпшення.

К. Камерон і *Р. Куїнн* розробили рамкову конструкцію конкуруючих цінностей у чотирьох вимірах (рис. 8.10).

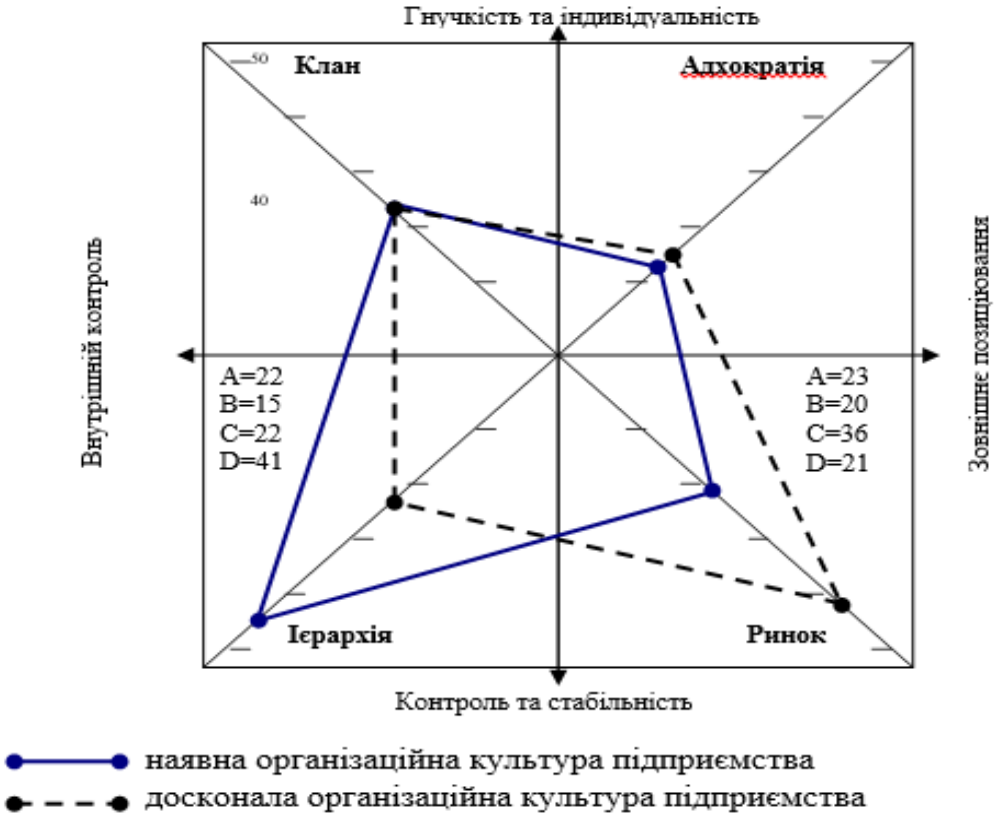


Рис. 8.10. Модель організаційної культури К. Камерона і Р. Куїнна

Джерело: складено авторами.

Кланова культура. Організація є дуже дружнім місцем роботи, де у людей багато спільних інтересів. Організації схожі на великі родини, їх керівники сприймаються як вихователі або батьки. Працівники тримаються разом завдяки відданості та організаційним традиціям. Організація робить акцент на довгостроковій користі вдосконалення особистості, надає великого значення підвищенню рівня згуртованості колективу і моральному клімату. Успіх визначається в термінах доброго почуття до споживачів і турботи про людей. Організація заохочує командну роботу, участь людей у бізнесі і злагоду.

Ієрархічна культура. Організація розглядається як дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, керують процедури. Лідери таких організацій пишаються тим, що вони є раціонально мислячими координаторами й організаторами. Критично важливою є підтримка поступового розвитку організації, в якій об'єднуються працівники завдяки формальним правилам і офіційній політиці. Довгострокові плани організації зводяться до забезпечення стабільності і показників рентабельного виконання операцій. Успіх визначається надійністю поставок, виконанням календарних графіків і забезпеченням низьких витрат. Наймані працівники стурбовані гарантією зайнятості і забезпеченням довгострокової передбачуваності.

Адхократична культура. Організація розглядається як динамічне підприємницьке і творче місце роботи, де люди готові йти на ризик. Лідери вважаються новаторами, готовими ризикувати. Учасників об'єднує відданість експериментам і новаторству. Наголошується на необхідності діяльності на передових рубежах. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні й отриманні нових ресурсів. Успіх організації зводиться до виробництва унікальних і нових товарів або послуг, забезпечення лідерства в цьому напрямі на ринку. Організація заохочує особисту ініціативу і свободу.

Ринкова культура. Організація орієнтована на результати, головною метою є виконання поставленого завдання. Люди

цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери є твердими керівниками і суворими конкурентами, непохитними і вимогливими. Організацію тримає прагнення перемагати. Репутація і успіх є спільним завданням. Фокус перспективної стратегії спрямований на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань і досягнення вимірюваних цілей. Успіх визначається в термінах проникнення на ринки і збільшення ринкової частки. Важливим є конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Стиль організації орієнтований на чітко визначену лінію забезпечення конкурентоспроможності.



*Організаційна культура готельної мережі «**Radisson**» – система «Yes, I can» розроблена для бізнес-готелів, що швидко реагують на мінливість зовнішнього середовища та самі активно створюють зміни. Дотримуючись вимог «Yes, I can», кожен працівник організації усвідомлює свою роль у загальній системі управління, те, що від нього чекають і як найкраще він на це може відповісти конкретною працею. Своєю чергою, кожен знає, що він може отримати від організації, якщо буде чітко виконувати свої обов'язки. Зрештою кожен відчуває, що коли він порушить встановлені норми організації, то буде покараний і що ця кара може бути адресована не обов'язково від вищого керівництва, а й від колег, своїх співробітників. У такий спосіб сформована організаційна культура мобілізує енергію його членів і спрямовує їх на досягнення стратегічних цілей, подальший розвиток організації.*

Дослідники проблеми – *І. Ансофф, Р.Л. Дафт* – одностайні в думці, що організаційна культура визначається впливом двох факторів: впливу та викликів навколишнього середовища та обраної ринкової стратегії. Тому Р. Л. Дафт виділяє 4 типи організаційних культур: культура стратегічної

мети, адаптивна підприємницька культура, кланова культура та бюрократична культура (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Типологія організаційної культури

Типи культур	Характеристика культур
Типи культур за Харрісоном	
Орієнтовані на владу	Акцент на особистих якостях, а не на досвіді. Конкурентні культури
Орієнтовані на людину	Погоджені культури, що відкидають контроль керівництва
Орієнтовані на завдання	Акцент на компетентності. Динамічні
Орієнтовані на ролі	Акцент на прихильності букві закону, законності й бюрократії
Типи культур за Хенді	
Культура влади	Культура з владним центром, звідки здійснюється контроль. Відсутність правил і процедур. Атмосфера конкурентна (орієнтована на владу) і політична
Рольова культура	Керування за допомогою таких формальних інструментів, як процедури, правила, посадові інструкції. Роль більш важлива, ніж людина. Влада ґрунтується на посаді
Культура задачі	Культура, метою якої є підбір людей, здатних вирішити те або інше завдання. Вплив більшою мірою базується на досвіді і знаннях, ніж на займаній посаді або особистій владі. Заохочується робота в командах. Адаптивна культура
Культура особистості	Культура, в якій центральним пунктом є особистість. Організації існують лише для того, щоб служити й допомагати своїм працівникам
Типи культур за Шейном	
Культура влади	Культура, при якій влада зосереджена в руках декількох людей і заснована на їх здібностях. Має тенденцію до підприємництва
Рольова культура	Культура, при якій влада збалансована між лідером і бюрократичною культурою. Навколишнє середовище зазвичай стабільне. Ролі й правила суворо визначені

Закінчення табл. 8.1

Типи культур	Характеристика культур
Культура досягнень	Культура, за якої робиться акцент на мотивації й прихильності. Високо цінуються дія, ентузіазм, порив
Підтримуюча культура	Культура, при якій люди роблять внесок у спільну справу з почуття прихильності і солідарності. Взаємовідносини характеризуються довірою й взаємністю

Джерело: складено авторами.



Прикладом організаційної культури стратегічної мети є столичний п'ятизірковий готель ***ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»****, що вважається одним з лідерів індустрії гостинності України. Концентрований вираз його унікальності висловлений в девізі: «Ім'я говорить саме за себе!». ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», який був побудований ще в 1909 році в історичному центрі столиці, має багато непересічних артефактів: споруда готелю виконана в класичному стилі раннього ампіру, його гостями були легендарні митці XX століття: В. Висоцький, Л. Орлова, С. Лифарь, О. Вертинський, в ньому відбувалося багато гучних прийомів та політичних подій. Готель першим одержав престижний статус «5 зірок». Кожного гостя зазвичай зустрічають з розкішшю і шляхетністю, пропонуючи номери різних категорій, від стандартних одномісних до авторських, до послуг гостей пропонується найсучасніший бізнес-центр, фітнес-центр, ресторани з вишуканою кухнею, кабаре і казино. Дотримуючись принципів соціальної відповідальності бізнесу, готель вступив у програму «****Щасливий світ****», яка включає такі напрями піклування про навколишнє середовище: широкомасштабне впровадження енергозберігаючих заходів (світло і вода в номері вимикаються через 30 секунд після виймання пластикової картки-ключа), сучасна система кондиціонування, зменшення використання паперу, викорис-*

тання натуральних харчових продуктів, участь працівників організації в донорських програмах та заходах підтримки дітей-сиріт.

«Повторюність формує репутацію,
а репутація заохочує споживачів»

У.Ф. Грем
(50 найкращих цитат успішних людей, 2017)

8.3. Імідж та репутація як особливі ресурси організації

Поняття іміджу організації, яке на сьогодні набуло неабиякої популярності та актуальності, насправді запропоноване американським економістом *К. Боулдінгом* ще в 1961 році.

Імідж (від грец. *imago* – образ) – дієвий, емоційно забарвлений образ організації або окремих її елементів, сформований в її персоналу, клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів та невдач організації

Зростання значущості позитивного іміджу зумовлено насамперед безперервним посиленням впливу комунікаційних потоків на життя кожної людини. Це образно описав *Ф. Дейвіс*: «Ти можеш бути яким завгодно розумним, чесним і професійним, але значущим для суспільства ти станеш лише тоді, коли зможеш подати себе відповідним чином».

П. Котлер визначає імідж як сприйняття організації чи її товарів суспільством. Яким буде цей імідж, позитивним чи негативним, залежить лише від організації та її діяльності.



Відомий американський економіст, професор міжнародного маркетингу Вищої школи менеджменту Дж. Л. Келлога при Північно-Західному університеті, член правління «Американської асоціації маркетингу», почесний доктор НаУКМА – ***Пилип Ко́тлер*** *– народився 27 травня 1931 року в м. Чикаго. Батьки П. Котлера жили в Україні. Він отримав спочатку ступінь магістра економіки, згодом – звання доктора філософії в університеті Чикаго. Нині є автором багатьох книг з маркетингу і менеджменту, а також ним написано понад 100 статей для провідних світових журналів. П. Котлер зібрав воєдино і систематизував усі знання про маркетинг, які до цього відносилися до зовсім різних наук. Він є єдиним автором, який тричі удостоювався щорічної премії «Alpha Kappa Psi», яка присвоюється за найкращу статтю для «Journal of Marketing». Має безліч звань і нагород за видатний внесок у маркетинг.*

Є. В. Ромат визначає імідж організації як комплекс складних характеристик установи та ставлення до неї з боку її аудиторії. Як складові іміджу, він виокремлює такі компоненти, як моральні принципи, місія, корпоративні філософські довгострокові цілі, стандарти поведінки та зовнішнього вигляду.

Сьогодні імідж є однією з найважливіших характеристик організації, чинником довіри до неї та її продукції, а відтак, умовою її подальшого процвітання (рис. 8.11).

Формування образу, своєрідного «обличчя» організації – справа не лише фахівців у цій сфері (маркетологів, рекламістів). Імідж організації формується не тільки спрямованими на це акціями і заходами. Якість вироблених товарів і робіт (послуг), які продаються чи надаються, ставлення персоналу до свого роботодавця, клієнтури і власної діяльності має значення для іміджу не менш важливе, ніж реклама і презентації.



Рис. 8.11. Складові поняття іміджу організації

Джерело: складено авторами.

Сприятливий образ-імідж повинен бути адекватним, оригінальним, пластичним і мати точну адресу. Бути *адекватним* – означає відповідати реально існуючому образу чи специфіці організації. Бути *оригінальним* – значить відрізнятися від образів інших організацій (товарів), особливо однотипних. Бути *пластичним* – означає не застарівати, не виходити з моди, змінюючись, здаватися незмінним. *Мати точну адресу* – бути привабливим для визначеної цільової аудиторії, тобто для дійсних і потенційних замовників.

Беручися за створення іміджу, необхідно з'ясувати, по-перше, різновид діяльності організації в даний час і в перспективі, по-друге, чим товари (послуги) організації відрізняються від товарів (послуг) конкурентів.

Внутрішній імідж – сприйняття організації її працівниками та керівництвом

Зовнішній імідж – бачення організації «очима покупців, партнерів, інвесторів, конкурентів, ЗМІ», або певна громадська думка про організацію



Відкриття в Україні банків з іноземним капіталом зумовило і проникнення ***західного стилю менеджменту*** *в систему управління. Пропонуючи своїм клієнтам широкий та різноманітний спектр все нових і нових послуг та продуктів, банки все частіше заявляють про себе як про соціально відповідальні компанії, які формують власну організаційну культуру. Сьогодні організаційна культура – це і чинник формування позитивного іміджу організації, і інструмент як внутрішнього, так і зовнішнього PR (Public Relations – зв'язки з громадськістю). Самі лише слогани банків красномовно свідчать про їх позиціонування у суспільстві та певний рівень відповідальності. Так,* ***Райфайзен Банк Аваль*** *має слоган «Надійність, перевірена часом!»,* ***Unicredit*** *– «Життя мінливе, ми з Вами незмінно»,* ***Platinum Bank*** *– «Надійність вищої проби»,* ***«Фінанси та Кредит»*** *позиціонує себе як «Справжній український банк». Та організаційна культура виходить далеко за межі слоганів і має найрізноманітніші складові – від місії компанії до зовнішнього вигляду працівників.*

Мета створення іміджу полягає не в завоюванні організацією популярності, а в забезпеченні позитивного до неї ставлення. Його основою є надійність, порядність, гнуч-

кість, культура та соціальна відповідальність. Послідовність етапів формування іміджу організації наведено на рис. 8.12.



Рис. 8.12. Основні етапи формування іміджу організації

Джерело: складено авторами.

Ділова репутація є одним з найважливіших нематеріальних ресурсів організації, оскільки формує уявлення про неї у суб'єктів зовнішнього середовища та дає змогу отримати довгострокові конкурентні переваги.

Репутація (від лат. *reputatio* – обдумування, розмірковування) – це раціональне уявлення окремих соціальних груп, які в тій чи іншій формі мають справу з організацією, про її поведінку і характеристики, що сформувалося протягом тривалого періоду і знайшло підтвердження на практиці

Згідно з дослідженнями, існують три різновиди репутації:
– пов'язана з бізнесом;
– продукту або послуги;
– пов'язана з організаційною культурою.

У контексті довіри до стейкхолдерів репутація передбачає ряд складових (рис. 8.13).

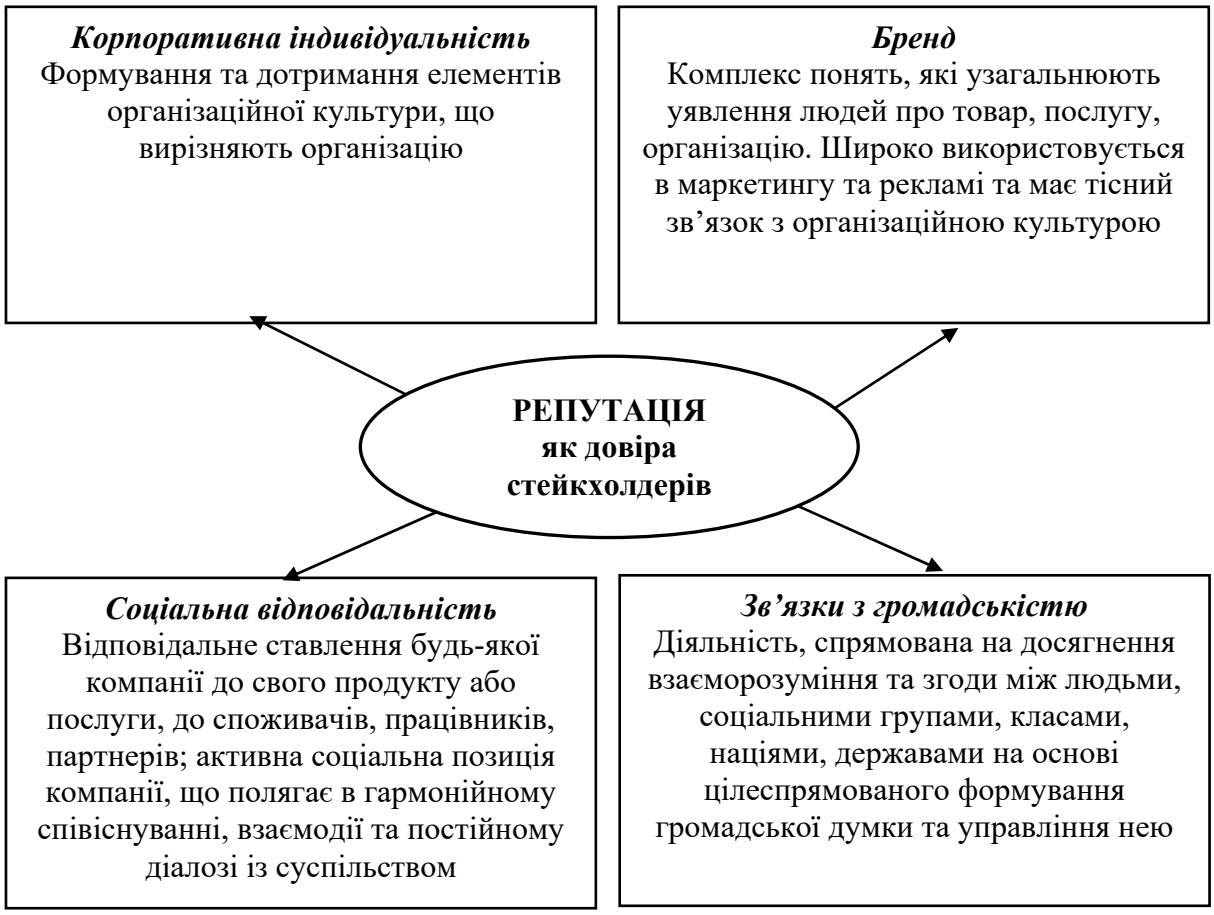


Рис. 8.13. Складові репутації в контексті довіри до стейкхолдерів

Джерело: складено авторами.



До середини 1990-х рр. в Європі різко зросла стурбованість компаній ставленням до них контактної аудиторії, адже позитивна думка про організацію є підтвердженням її унікальних

ділових здібностей, які дають змогу підвищувати цінність товарів і послуг, що реалізуються. Західні дослідники у своїх працях розмежовують терміни «корпоративна індивідуальність», «імідж», «репутація», але не описують алгоритми формування кожного з них. Однією з перших серйозних праць, в якій розглядаються методи і технології формування корпоративної репутації, індивідуальної впізнаваності та іміджу, фахівці вважають працю Р. Даулінга «Репутація фірми. Створення, управління та оцінка ефективності». Її цінність полягає у спробі конкретизувати поняття корпоративного іміджу та репутації, перевести розмову про них на рівень методів і технологій, підкріпити методи конкретними прикладами і аналізом ситуацій.

Репутація є результатом оцінки ринком конкурентних переваг організації, «продуктом» громадськості, що виникає як своєрідний відгук на просування організаційного іміджу.



*Серед відомих українських брендів міст можна згадати **Львів**. На промоційному логотипі міста зображено п'ять кольорових веж: дзвіниця Вірменського собору, вежа Корнякта, міська ратуша, вежа Латинської кафедри, дзвіниця монастиря Бернардинів, які символізують багату архітектурну спадщину міста, різноманітність культур, конфесій, національностей, що існували в місті від часу заснування. Під зображенням веж напис «Львів відкритий для світу», який є девізом міста.*

Репутація більшою мірою, ніж імідж, зумовлює прийняття контрагентами вирішення питання про доцільність

співпраці з цією організацією. Об'єктивні критерії констатації наявності гарної ділової репутації організації – це:

- якість менеджменту;
- якість продукту;
- здатність залучити та втримати в колективі організації кваліфікований персонал;
- фінансова міцність;
- ефективне використання корпоративних активів;
- довгострокова інвестиційна привабливість;
- схильність до використання нових технологій;
- відповідальне ставлення до суспільства, його проблем та навколишнього середовища зокрема.



Компанія ***«МЕТРО Кеш енд Кері Україна»*** *була заснована в 2003 році і є найбільшим німецьким інвестором в Україні. Обсяг інвестицій компанії за період з 2003 по 2016 рік перевищує 550 млн євро. Корпоративна соціальна відповідальність для «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» – це постійна увага до етичного ведення бізнесу та внесок у розвиток економіки, створення умов для покращання рівня життя як працівників та їх родин, так і місцевих громад та суспільства загалом. Керівництво компанії вірить, що дотримання стратегії корпоративної соціальної відповідальності та принципів політики сталого розвитку забезпечить поєднання економічних, соціальних та екологічних факторів в основі бізнес-стратегії компанії та дозволить бізнесу задовольнити потреби майбутніх поколінь.*

Успішно проведена політика організації щодо управління репутацією дає можливість: зацікавити і зберегти (утримати) інвесторів, клієнтів, постачальників і кваліфі-

кований персонал, підтримувати більш високу маржу та вартість акцій, підвищити свою конкурентоспроможність.



Більшість торговельних мереж нині працюють над удосконаленням своїх цифрових ресурсів з метою залучення споживачів саме у свої магазини. Так, нещодавно з'явився новий сучасний портал у найбільшій продуктовій мережі України ***«АТБ-маркет»****, яка запустила мобільний додаток (одразу для Android та iPhone), за допомогою якого можна здійснювати моніторинг акційних пропозицій мережі, складати список покупок і користуватися каталогом рецептів. Мобільний додаток запустила і мережа «Велика кишеня», він використовується для її нової програми лояльності «Бумеранг». На сучасному етапі розвитку українського ринку роздрібних торговельних мереж незмінним трендом у формуванні їх брендів залишається реалізація товарів під власною торговельною маркою у «нижньому» та «середньому» цінових сегментах, які з кожним роком збільшують частку у загальному товарообігу підприємств роздрібної торгівлі. Це дає змогу споживачам заощаджувати їх власні кошти, а власникам торговельних мереж – збільшувати обсяг прибутку.*

З кожним роком все більше вітчизняних організацій приділяють активну увагу зовнішній і внутрішній політиці, запозичуючи зарубіжний досвід у сфері управління іміджем та репутацією. До внутрішньої політики багатьох організацій увійшло таке поняття, як соціальна відповідальність, що сприяє їх виходу на більш високий рівень функціонування.

«Дуже важливо бути готовим робити помилки і не боятися. Животіння у своїй зоні комфорту – це припинення спроб стати краще, ніж учора»

С. Блеклі
(50 найкращих цитат успішних людей, 2017)

8.4. Методи підтримки організаційної культури

Найважливішим джерелом конкурентних переваг процвітаючих організацій стають не стільки фінансові й матеріально-технічні фактори, скільки розвиненість і особливості організаційної культури, носіями якої є персонал організації.

Організаційна культура відображає систему взаємин співробітників усього персоналу організації між собою або між окремими її групами на основі положень кодексу етики, або правил, задекларованих або прийнятих в усній формі.



*Аналітик **Google Україна** на форумі інтернет-діячів iForum2015 навела цікаві цифри, які дають змогу стверджувати, що український інтернет-користувач стає все більш активним: 14% українців на смартфонах шукають інформацію про потрібний товар мінімум раз на тиждень; 26% – використовують смартфон для здійснення онлайн покупки; 36% – спочатку шукають товар за допомогою інтернету, а потім купують його в магазинах; 35% – обирають товар у магазині, а потім купують його через інтернет-магазин. Також з 21 квітня 2015 року **Google** розпочав повноцінно використовувати технологію mobile-friendliness (адаптованість сайту для мобільних пристроїв) як критерій для ранжирування. Новий*

алгоритм стосується мобільного пошуку на всіх мовах і по всьому світу.

На розвиток організаційної культури значно впливає як вона підтримується в процесі реалізації основних управлінських функцій. Одним з дуже ефективних методів залучення співробітників до тієї чи тієї моделі поведінки є використання такого елемента, як *storytelling*, або *міфотворчість*. Створюючи організаційні міфи, потрібно користуватися минулим досвідом організацій. Необхідно вибирати історії, які, з одного боку, справляють враження і добре запам'ятовуються, а з іншого – відображають систему цінностей і моделей поведінки, культивовані в самій організації. У зарубіжній літературі, де йдеться про storytelling, часто згадують так звані success stories, або історії успіху. Дуже важливо, щоб вони містили не лише сам факт успіху, а й ту модель поведінки, яка дозволила його досягти.



4 лютого 2004 року другокурсник Гарвардського університету ***Марк Цукерберг*** *(1984 р.н.), сидячи у студентському гуртожитку, запустив зі свого ноутбука сайт thefacebook.com, який в лічені години набрав кілька сот користувачів. Сайт призначався суто для тих, хто навчався на той момент у Гарварді, і являв собою соціальну мережу. Користувачі могли зареєструватися, створити власні сторінки, виклавши на них інформацію про себе, а потім обмінюватися з іншими користувачами коментарями про університетські новини, музику, кіно, спортивні змагання. Навряд чи тоді хтось міг припустити, що М. Цукерберг, який не міг похвалитися високими оцінками в університеті, а під час навчання серйозно захоплювався хакерством, здійснив справжню інформаційну революцію та заснував всесвітньо популярну соціальну мережу* ***Facebook****. Він запропонував людям спосіб спілкування, який став невід'ємною частиною життя третини*

населення планети. Студентський проєкт зробив звичайного американського хлопця наймолодшим мільярдером в історії. У березні 2010 року журнал «Форбс» включив М. Цукерберга до списку найбагатших людей у світі. Марку тоді не було ще 26 років. Експерти видання оцінили капітал молодого бізнесмена в 4 мільярди доларів. У вересні того ж року «Форбс» оцінював стан творця Facebook вже в 7 мільярдів доларів. Нині М. Цукерберг оцінений у 13,3 мільярда доларів, займаючи 66 місце в списку багатіїв планети. При цьому він, як і десять років тому, ходить в джинсах і футболці (або сорочці в клітинку), кросівках або сланцях, а їздить на автомобілі VolkswagenGolf GT.

Чільне місце в міфології організацій також відведено «героям». Зокрема, П. Пітері і Р. Уотерман розрізняють два типи «героїв»: «вроджені герої» і «герої ситуації». До перших найчастіше відносять засновників компанії і найбільш ефективних менеджерів. «Герої ситуації» – це працівники і службовці, які досягли найбільших успіхів, або ті, які можуть бути зразками поведінки.

Порівняно з прямим спонуканням, метод storytelling має кілька переваг. По-перше, співробітники набагато охочіше роблять те, що збагнули власним розумом, – історія «без прозорої моралі» дає змогу самостійно зробити висновки. По-друге, історія не дає прямих обіцянок, тобто ситуація не будується на основі чіткого правила «зроби так, отримаєш такий-то результат». По-третє, storytelling дає можливість уникнути повчального тону, який майже завжди погано сприймається персоналом. Разом з тим, цікаві неформальні історії набагато краще запам’ятовуються співробітниками і продовжують своє існування в їх переказах один одному. Тому важливим напрямом прищеплення відданості і поваги до організаційних цінностей є приклад безпосереднього керівника організації, який заслуговує на авторитетність в очах працівників організації та наслідування персоналом у своїй роботі.



*Легендарна персона **Володимира Сергійовича Чайковського** (1941 р.н.), який фактично стояв у витоків канцелярського ринку України, стала знаменитою ще за радянських часів. Слава до нього прийшла в 1987 році, коли міністр торгівлі України А. Статінов переглянув відеосюжет, в якому учасники мітингу в Москві на весь екран розгорнули плакат «Хочемо жити як в Херсоні». Міністр одразу ознайомився з особовою справою начальника Херсонського обласного управління торгівлі В.С. Чайковського, який раніше був міським депутатом і віцемером Нової Каховки, та терміново вилетів до Херсону, де його чекали нові враження. У Херсоні полички ломилися від товарів (це в часи повального дефіциту), в магазинах запроваджувалася тара-обладнання, в області вперше в СРСР створили диспетчерські служби та постійно діючі виставки товарів. Зрештою перші магазини самообслуговування і відділи кулінарії з'явилися теж у Херсоні. Також Володимир Сергійович особливо дбав про своїх працівників, забезпечуючи їх житлом: 4 стоквартирні будинки й досі є гордістю Херсону. Крім того, він став піонером і у співпраці з іншими країнами, налагодивши обмін товарами з Болгарією… Тож, перебуваючи під враженням, столичний гість запропонував В.С. Чайковському піти до нього заступником у Київ. У Києві Володимир Сергійович пропрацював 4,5 року, а коли Міністерство торгівлі ліквідували, йому довелося розпочинати життя з чистого аркуша. А з 1993 року В.С. Чайковський почав працювати директором **ТОВ «Тетрада»**, яке успішно функціонує на ринку України вже понад 25 років і є одним з провідних найпотужніших вітчизняних виробників широкого асортименту паперово-білової продукції та канцтоварів. Наприкінці 2010 року в селі Тарасівка Києво-Святошинського району на Київщині було споруджено сучасний виробничий комплекс – за дев'ять місяців посеред поля на 1,5 гектарах виросла нова фабрика площею 7000 м^2 з усіма комунікаціями, якій судилося стати флагманом вітчизняного ринку канцелярської продукції. Сьогодні фабрика має 3 потужні імпортні*

виробничі лінії та постійно працює у напрямі оновлення обладнання й асортименту. Все паперове виробництво ТОВ «Тетрада» є суцільно безвідходним: відходи, які фасуються в тюки вагою 25 кг, відправляються на переробку до ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат». Замість газу для опалення підприємства використовується біопаливо: обрізки лісу, чагарники, стружка із сусіднього підприємства, пелети. Фарби і пластилін товариство випускає на конотопській фабриці «Веселка», яку Володимир Сергійович викупив та дарував їй друге дихання. На сьогодні Тарасівська фабрика – це підприємство, на якому вважають за честь працювати працівники з інших регіонів України. Підлеглі В.С. Чайковського дякують долі за те, що вона звела їх з цим неординарним чоловіком, який перебуває в постійному русі, ні на день не залишаючи улюблену справу. «Хочеш залишити слід на землі – не тупцюй на місці», – таке кредо В.С. Чайковського залишається незмінним багато років. Також його й досі називають людиною без кордонів, адже він ніколи не говорить «не можу». Все життя Володимира Сергійовича присвячено служінню Батьківщині і людям. Навіть до рідної і улюбленої Нової Каховки він приїжджає не з порожніми руками, а з подарунками для дітвори до навчального року: учні 1–2 класів з багатодітних сімей та діти-сироти отримують в подарунок від В.С. Чайковського шкільні набори.

Ще один метод формування та підтримки організаційної культури – застосування обрядів, ритуалів, традицій і правил. Вони повинні бути спрямовані насамперед на те, щоб надавати особливої важливості подіям, пов’язаним з основними цінностями організації. Сила таких заходів в їх емоційно-психологічному впливі на людей, адже вони повинні не тільки раціонально засвоїти ті чи інші норми, цінності та ідеали, але й «дарувати» співпереживання учасникам заходів. Виділяють такі типи обрядів і ритуалів:

– «*ритуали заохочення*», що показують схвалення організацією чиїхось досягнень або певного стилю поведінки, що вписується в межі організаційних культурних цінностей. Це можуть бути вечірки з приводу успішної реалізації проєкту, традиційні обіди на честь того, хто відзначився, або довго і продуктивно працює в організації,

– «*ритуали осуду*» сигналізують несхвалення дій працівника, який поводить себе не відповідно до норм певної організаційної культури. Офіційними ритуалами осуду є звільнення, пониження по посаді, зменшення заробітку. Менш формальним ритуалом такого плану може бути не запрошення на регулярний захід, де збирається весь колектив. Ритуали осуду допомагають зберігати цілісність організації,

– «*ритуали інтеграції*» – це дії керівництва, які збирають співробітників компанії разом і допомагають їм усвідомити, що між ними є спільне. Це можуть бути щорічні прийоми, спільні обіди з керівництвом, корпоративні виїзди за місто. Їх метою є виховання командного духу й збільшення згуртованості колективу. Вони символізують єдність всіх ланок ієрархії організації.



Одного разу японського держслужбовця оштрафували і покарали доганою за те, що відлучився на обідню перерву на три хвилини раніше встановленого терміну. Дане порушення він скоїв 26 разів протягом 7 місяців. Щоб покарати винного 64-річного співробітника водопровідного бюро, керівники скликали телеконференцію, на якій охарактеризували поведінку службовця як «дуже сумну». У бюро заявили, що працівник порушив внутрішні правила, що вимагають від службовців «концентрації на роботі». Інцидент стався через місяць після прийняття Японією закону, який обмежує понаднормові роботи 100 годинами. Даний закон спрямований на скорочення випадків каросі в Японії (смерті

від переробок). А в 2016 році японський уряд заявляв, що в країні кожному п'ятому працівникові загрожує каросі.

Ще одним ефективним методом підвищення прихильності працівників до своєї організації є широке впровадження корпоративної символіки. Але якщо цей метод «спрацьовує» у великих транснаціональних корпораціях, то для малих організацій він не завжди є дієвим.

До знаково-символічної системи культури організацій відносять розмір і розташування офісів, стиль одягу, знаки відмінності, статус, нагороди. Ці матеріальні символи мають уособлювати могутність організації, становище кожного її члена в ній. Ця сукупність засобів ідеологічного і морального впливу створює серйозні позаекономічні передумови для ефективної діяльності організації та реалізації її співробітниками своїх можливостей і здібностей.



*Державне підприємство «**Спеціалізоване лісогосподарське підприємство «Київоблагроліс**» засноване на базі державної власності шляхом приєднання агролісогосподарських підприємств й агролісництв. Підприємство належить до сфери управління Київської обласної державної адміністрації і є йому підзвітним. Емблема ДП «СЛП «Київоблагроліс» – зверху прямолінійний, а по боках – гостроовальної форми із загостренням посередині нижньої частини – щит зеленого забарвлення як символ розмаїття природних ресурсів регіону та надійного захисту довкілля, на фоні якого зображено логотип ДП «СЛП «Київоблагроліс» у вигляді цілющої краплини води як донорської допомоги навколишньому середовищу – символ життєдайної та відновлюючої сили природи, всередині якої зліва розміщений дубовий листок зеленого кольору з трьома коричневими жолудями, що символізують велич, міць, силу нації, її багатовікову історичну пам'ять, єднання поколінь та продовження родоводу. Справа розміщений*

пшеничний колос золотого кольору, що символізує багатство агроландшафтів, добробут та світле майбутнє рідного краю.

Іноді в процесі роботи з формування і підтримки організаційної культури приймається рішення про необхідність зміни її прийнятої моделі. Наприклад, зовнішнє середовище зазнало настільки значних змін, що організація повинна або пристосовуватися до нових умов, або згодом визнати себе банкрутом. Інший випадок, коли організація дуже стрімко розвивається, через що здійснюється набір нових співробітників у кількості, що перевищує чисельність наявного персоналу. Природно, що методи зміни організаційної культури будуть такими самими, що й методи її формування та підтримки. Однак у цьому процесі потрібно дотримуватися поступовості і поетапності нововведень. Дуже важливо, щоб елементи нової організаційної культури не суперечили наявній системі цінностей організації. Також необхідно, щоб нові культурні цінності приймали і підтримували всі без винятку керівники (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Методи підтримки організаційної культури

Назва методу	Зміст методу
Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи	Менеджери та їх підлеглі розкривають для себе організаційну культуру такою мірою, в якій вони собі її й не уявляли. Глибина кризи може вимагати від організації або посилення наявної культури, або впровадження нових цінностей та норм, які дещо її змінюють
Моделювання ролей, навчання та тренування	Аспекти організаційної культури засвоюються підлеглими крізь призму виконання своїх ролей. Менеджери можуть спеціально включати важливі «культурні» сигнали в програми навчання та в щоденну допомогу підлеглим по роботі. Постійно концентруючи увагу на цих моментах, менеджер допомагає підтримувати певні аспекти організаційної культури

Закінчення табл. 8.2

Назва методу	Зміст методу
Критерії визначення винагород та статусів	Культура в організації може вивчатися через систему нагород і привілеїв. Останні зазвичай пов'язані з певними зразками поведінки та визначають пріоритети для працівників, а також вказують на цінності, що мають більше значення для окремих менеджерів та організації в цілому
Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення	Підбір кадрів, що відповідають наявній культурі, та усунення тих, хто в неї не вписується. Вихідні моменти регулювання кадрового процесу стають швидко відомі персоналу. Критерії кадрових рішень можуть допомогти, а можуть і перешкодити зміцненню культури в організації
Організаційні символи та обрядовість	Багато вірувань та цінності, що покладені в основу культури організації, виражаються через різні ритуали, обряди, традиції та церемонії
Пропаганда та навчання організаційній культурі в організації	Помітний вплив на організаційну культуру надає те, яка поведінка персоналу підтримується, а яке не утримується при сформованій практиці управління. Персонал повинен бути обізнаний, наскільки вітаються керівництвом прояви самостійності і творчої ініціативи з боку підлеглих

Джерело: складено авторами.

Інвестиції в організаційну культуру стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності й виживання організації. Організації з яскраво вираженою культурою ефективніше використовують як матеріальні, так і людські ресурси. У сучасних умовах без формування команди професіоналів, які злагоджено працюють, жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Управління організаційною культурою має важливе значення для всіх організацій.

Як відомо, найбільшим успіхом користуються саме ті організації, в яких працівники ототожнюють себе з організацією, розуміють об'єктивну необхідність досягнення єдності особистих та організаційних інтересів, тобто там, де формується і підтримується висока організаційна культура. Така модель формування і розвитку організаційної культури дозволяє цілеспрямовано та ефективно використовувати ресурси організації в процесі її функціонування та еволюції.



Організаційна культура – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або в її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників.

Імідж (від грец. *imago* – образ) – дієвий, емоційно забарвлений образ організації або окремих її елементів, сформований в її персоналу, клієнтів, партнерів, громадськості під впливом результатів діяльності, успіхів та невдач організації.

Внутрішній імідж – сприйняття організації її працівниками та керівництвом.

Зовнішній імідж – бачення організації «очима покупців, партнерів, інвесторів, конкурентів, ЗМІ» або певна громадська думка про організацію.

Репутація – раціональне уявлення окремих соціальних груп, які в тій чи іншій формі мають справу з організацією, про її поведінку і характеристики, що сформувалося протягом тривалого періоду і знайшло підтвердження на практиці.

Робоча група – мала група, зайнята виконанням будь-яких постійних для даної організації операцій, що вимагають при цьому високого ступеня координації праці з іншими

командами, оскільки робота переходить від однієї з них до іншої.

Бренд – комплекс понять, які узагальнюють уявлення людей про відповідний товар, послугу, компанію або особистість.

Традиція – це елементи культури, що передаються від покоління до покоління і зберігаються протягом тривалого часу. Традиції тією чи іншою мірою і в тих чи інших формах присутні в будь-якому суспільстві і практично в усіх сферах культури.



Ситуаційна вправа «ЧАС – ЦЕ ГРОШІ»

Начальна мета – оволодіння навичками розробки комплексу заходів з формування і підтримки культури в сучасних організаціях.

Передісторія

Академію ДТЕК створено 17 березня 2010 року. На сьогодні Академія ДТЕК є потужним і універсальним інструментом розвитку системи корпоративного навчання, керує талантами всередині організації, створює умови для інновацій, є конкурентоспроможним провайдером на ринку консалтингових послуг, підвищує освітні стандарти в Україні. Академія ДТЕК стала майданчиком для обміну передовим досвідом серед сучасних професіоналів.

У 2014 році з метою розширення своєї діяльності Академія ДТЕК відкрила потужний центр бізнес-освіти в

Києві. Готуючись до святкування Дня народження організації 17 березня 2018 року було прийнято на роботу за трудовим договором дизайнера Олега. Він повинен був за півтора місяці виконати верстку збірника матеріалів конференції – об'ємне і дороге подарункове видання, яке планувалося вручити в день заходу всім учасникам (а це понад 600 осіб постійних бізнес-партнерів). Коли робота вже підходила до завершення, і залишалося зверстати всього 50 сторінок, Олег раптом став вимагати надбавки до зарплати, а в іншому випадку відмовлявся продовжувати роботу. А за день до здачі збірки в друкарню він не вийшов на роботу. Олег сподівався, що у зв'язку з критичною ситуацією (друкування оплачене заздалегідь, при затримці здачі збірника до друку підуть штрафи, та й до заходу залишилося всього нічого) його умови будуть прийняті. Проте він помилився…

Академія ДТЕК швидко знайшла нового професійного дизайнера Світлану. Звісно, її робота оплачувалася за високою ставкою, оскільки кваліфікувалася як термінова. У підсумку конференція 17 березня пройшла успішно, і всі учасники отримали неперевершений збірник матеріалів на згадку. На наступний день Олег з'явився і зажадав виплатити йому зарплату, пред'явивши листок про непрацездатність.

Завдання

1. Визначте та проаналізуйте елементи організаційної культури Компанії «ДТЕК».
2. Охарактеризуйте тип організаційної культури Академії «ДТЕК».
3. Визначте основні помилки керівництва. Що робити в ситуації, яка склалася? Яким чином упередити такі випадки в майбутньому?
4. Розробіть програму заходів щодо удосконалення організаційної культури компанії «ДТЕК».

Таблиця 1

Програма удосконалення організаційної культури «ДТЕК»

№	Види робіт (заходів)	Термін виконання (дні, місяць, рік)	Кількість витрачених коштів (бюджет)
1.			
…			
10.			



Розрахунково-аналітична задача «ІНДЕКС ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ»

Начальна мета – оволодіння навичками оцінки дієвості сформованої організаційної культури.

Завдання

1. З метою визначення сприйнятливості до удосконалення наявного стану організаційної культури необхідно провести анкетування керівників відділів або їх персоналу. Це дозволить виявити стан готовності організації до змін. Перед впровадженням змін потрібно визначити рівень сприйнятливості працівників до інновацій. З цією метою нами запропоновано методику оцінки результативності організаційної культури за допомогою анкетування.

Для визначення важливості твердження, зазначеного в анкеті, працівникам пропонується використовувати п’ять можливих відповідей: *не згоден* (1 бал), *скоріше не згоден* (2 бали), *не впевнений* (3 бали), *скоріше згоден* (4 бали), *повністю згоден* (5 балів). З кожного твердження необхідно обрати бал, яким оцінено найбільше позицій, величину отриманих оцінок (K_i).

Кожному твердженню присвоюється ступінь значущості для підприємства за трибальною шкалою, де *1 бал* – найменш значуще твердження, *5 балів* – найважливіше твердження. Позначимо отриманий суб'єктивний бал як N_i.

Таблиця 2

Розрахунок індексу організаційної культури

Фактор	Важливість фактора, *Ni*	Бал, *Ki*	Емпірична оцінка, *Pemp*	Максимально можливий бал, *Zideal*	Ідеальна оцінка, M_{ideal}
Стан економіки у країні та його вплив на організацію					
…					
Всього	-	-	$\sum P_{emp}$	-	$\sum M_{ideal}$
Індекс змін організаційної культури ($\sum Pemp$ / $\sum M_{ideal}$)					

Емпірична оцінка є похідною результату значень фактору щодо його важливості:

$$P_{emp} = K_i \cdot N_{i,}, \qquad (8.1)$$

де P_{emp} – емпірична оцінка фактору;

K_i – бал;

N_i – важливість фактору.

Число оцінюваних тверджень (критеріїв) може бути будь-яким, але тільки у співвідношеннях сум балів ідеальної та реальної оцінок визначається сприйнятливість персоналу до інновацій, тобто рівень удосконаленої організаційної культури.

Однак не можна приймати рішення лише за результатами суми балів емпіричної оцінки. Необхідно визначити відношення емпіричної оцінки, отриманої в результаті опитування (максимально можливий бал дорівнює 5):

$$M_{ideal} = K_i \cdot Z_{ideal,}, \qquad (8.2)$$

де M_{ideal} – ідеальна оцінка фактору;
K_i – важливість фактору;
Z_{ideal} – максимально можливий бал.

Отримане співвідношення є індексом змін організаційної культури (індексом готовності до прийняття інноваційної стратегії). Індекс змін організаційної культури (табл. 1), що показує, наскільки емпірична оцінка відрізняється від ідеальної, обчислюється як співвідношення сум оцінок і характеризує готовність співробітників до змін:

$$I_{ok} = \sum P_{emp} \div \sum M_{ideal}, \qquad (8.3)$$

де $I_{ок}$ – індекс організаційної культури;
P_{emp} – емпірична оцінка фактору;
M_{ideal} – максимально можливий бал.

Остаточне значення індексу змін організаційної культури має дорівнювати не менше 0,5, нижчі значення індексу свідчать, що удосконалення не будуть сприйматися половиною працівників організації. Однак високе значення індексу ще не означає, що організація активно впроваджує інновації. Творчі та інноваційні здібності працівників, усвідомлення ними необхідності впровадження удосконалення лише створюють

сприятливу основу для проведення змін. Можливість реалізації інноваційного потенціалу працівників безпосередньо залежить від положення організації на ринку і його фінансового стану, політики керівництва і загального внутрішнього клімату.

2. За результатами розрахунків доцільно зробити висновки та дати пропозиції з впровадження процесу змін організаційної культури.

3. Навести можливі сценарії боротьби з опором змінам з боку персоналу чи інших учасників діяльності організації.

Тестові завдання



8.1. Сформована впродовж усієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. Йдеться про:

1. Організаційну культуру.
2. Організаційні комунікації.
3. Організаційну структуру.
4. Правильне визначення відсутнє.

8.2. Метою організаційної культури є:

1. Створення в організаціях здорового психологічного клімату для об’єднання працівників в єдиний колектив, який сповідує визначені етичні, моральні та культурні цінності.
2. Згуртування працівників організації.
3. Задоволення попиту споживачів на товари та послуги організації.
4. Отримання прибутку від діяльності організації.

8.3. Що відображає перелік: вірування, цінності, обряди, ритуали, табу, легенди та міфи, звичаї, норми спілкування, гасла?

1. Суб'єктивні елементи організаційної культури.
2. Об'єктивні елементи організаційної культури.
3. Рівні організаційної культури.
4. Властивості організаційної культури.

8.4. Що відображає перелік: оформлення інтер'єру, зовнішній вигляд, символіка кольору, обладнання, меблі?

1. Суб'єктивні елементи організаційної культури.
2. Об'єктивні елементи організаційної культури.
3. Рівні організаційної культури.
4. Властивості організаційної культури.

8.5. Про який елемент організаційної культури йдеться у визначенні: властивості тих або інших предметів, процесів та явищ, емоційно привабливі для більшості членів організації, що робить їх взірцями, орієнтирами, мірилом поведінки?

1. Цінності.
2. Обряд.
3. Ритуал.
4. Звичай.

8.6. Про який елемент організаційної культури йдеться у визначенні: стандартний, повторюваний захід, який проводиться в певний час і за спеціальним приводом?

1. Обряд.
2. Ритуал.
3. Звичай.
4. Цінності.

8.7. Про який елемент організаційної культури йдеться у визначенні: сукупність спеціальних заходів (обрядів), що чинять психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, навчання організаційним цінностям та формування необхідних установок?

1. Ритуал.
2. Гасло.
3. Звичай.
4. Цінності.

8.8. Про який елемент організаційної культури йдеться у визначенні: відображають у потрібному світлі й у закодованій формі історію організації, успадковані цінності, прикрашені портрети її відомих діячів?

1. Гасла.
2. Легенди і міфи.
3. Ритуали.
4. Цінності.

8.9. Про який елемент організаційної культури йдеться у визначенні: форма соціальної регуляції діяльності людей та їх відносин, що перейнята з минулого без змін?

1. Звичай.
2. Гасло.
3. Ритуал.
4. Цінності.

8.10. Про який елемент організаційної культури йдеться у визначенні: ставлення членів організації один до одного та зовнішніх контрагентів, здійснення управлінських дій, вирішення проблем?

1. Норми і стиль поведінки.
2. Звичай.
3. Ритуал.
4. Цінності.

8.11. Про який елемент організаційної культури йдеться у визначенні: заклики, що в короткій формі відображають керівні завдання, ідеї або місію організації?

1. Гасло.
2. Звичай.
3. Ритуал.
4. Цінності.

8.12. Чого стосується перелік: добробут, повага, майстерність, багатство?

1. Організаційні цінності.
2. Організаційне гасло.
3. Організаційний звичай.
4. Організаційний ритуал.

8.13. Який елемент організаційної культури демонструє приклад інавгурації студентів в університеті?

1. Організаційне гасло.
2. Організаційні обряди.
3. Організаційні звичаї.
4. Організаційні цінності.

8.14. Який елемент організаційної культури демонструють приклади: святкування ювілеїв, публічні заохочення та стягнення?

1. Організаційні ритуали.
2. Організаційні гасла.
3. Організаційні звичаї.
4. Організаційні обряди.

8.15. Який елемент організаційної культури інформує, яким є перший керівник організації, як він досяг свого керівного місця, чи є шанси отримати керівні посади у рядових працівників тощо?

1. Організаційні міфи та легенди.
2. Організаційні звичаї.
3. Організаційні ритуали.
4. Організаційні цінності.

8.16. Що означає така фраза компанії Samsung Electronics: «*Будемо працювати разом з клієнтами. Змінимо світ. Створимо прекрасне майбутнє*!»?

1. Звичай.
2. Ритуал.
3. Гасло.
4. Міф та легенда.

8.17. Яка функція полягає в тому, що організаційна культура створює своєрідний бар'єр для проникнення небажаних тенденцій та негативних цінностей в організацію?

1. Охоронна.
2. Інтегруюча.
3. Регулююча.
4. Адаптивна.

8.18. Яка функція полягає в тому, що організаційна культура включає неформальні, неписані правила, які вказують, як люди повинні поводитися в процесі роботи?

1. Регулююча.
2. Інтегруюча.
3. Охоронна.
4. Адаптивна.

8.19. Яка функція полягає в тому, що організаційна культура полегшує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівника?

1. Адаптивна.
2. Інтегруюча.
3. Регулююча.
4. Охоронна.

8.20. Яка функція полягає в тому, що організаційна культура спрямовує діяльність організації та її учасників у необхідне русло?

1. Інтегруюча.
2. Орієнтуюча.
3. Мотиваційна.
4. Адаптивна.

8.21. Яка функція полягає в тому, що врахування запитів споживачів, відображене в елементах культури, сприяє встановленню міцніших відносин організації зі своїми покупцями і клієнтами?

1. Орієнтації на споживача.
2. Адаптивна.
3. Регулювання партнерських відносин.
4. Орієнтуюча.

8.22. Яка організаційна культура створюється привілейованою частиною суспільства або на її замовлення професійними творцями?

1. Елітарна.
2. Масова.
3. Народна.
4. Адхократична.

8.23. Яка організаційна культура має загальнодоступний характер і не виражає вишуканих смаків аристократії та інтелігенції?

1. Народна.
2. Масова.
3. Елітарна.
4. Адхократична.

8.24. Яка організаційна культура є результатом діяльності анонімних творців, що не мають професійної підготовки та має колективний характер?

1. Народна.
2. Масова.
3. Елітарна.
4. Адхократична.

8.25. Яка організаційна культура передбачає припущення, які поділяються працівниками, вірування і очікування, а також групове сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами та ролями, що існують поза особою?

1. Суб'єктивна.
2. Об'єктивна.
3. Елітарна.
4. Адхократична.

8.26. Яка організаційна культура передбачає, зазвичай, матеріальне зовнішнє оточення організації?

1. Об'єктивна.
2. Суб'єктивна.
3. Елітарна.
4. Адхократична.

8.27. Сучасна організаційна культура може бути:

1. Клановою, бюрократичною, ринковою, адхократичною.
2. Плановою, командною, ринковою, бюрократичною.
3. Клановою, командною, ринковою, адхократичною.
4. Клановою, ієрархічною, командною, адхократичною.

8.28. За якої організаційної культури персонал тримається разом завдяки відданості та традиціям, при цьому важливі згуртованість колективу та соціально-психологічний клімат?

1. Кланової.
2. Ринкової.
3. Бюрократичної.
4. Адхократичної.

8.29. За якої організаційної культури працівники готові на особисті жертви та ризик заради успіху організації, заохочується творчий підхід до справи у ситуаціях невизначеності?

1. Адхократичної.
2. Ринкової.
3. Кланової.
4. Бюрократичної.

8.30. За якої організаційної культури всі працівники поділяють цінності та цілі організації, а лідери пишаються тим, що вони – раціонально спрямовані організатори та координатори?

1. Бюрократичної.
2. Ринкової.
3. Кланової.
4. Адхократичної.

8.31. Який тип організаційної культури орієнтований на результат організації, працівники цілеспрямовані та змагаються між собою?

1. Ринковий.
2. Клановий.
3. Бюрократичний.
4. Адхократичний.

8.32. Оберіть критерії, що належать до оцінки організаційної культури:

1. Міфи і легенди компанії, зміна традиції, навчання.
2. Традиції компанії, міфи і легенди компанії.
3. Рівень ділової етики, кадрові зміни.
4. Система мотивації, формальне та неформальне лідерство.

8.33. Що належить до параметрів організаційної культури?

1. Мобільність, ставлення до клієнтів, історія компанії.
2. Система мотивації, типи поведінки лідерів компанії, цінності і норми.
3. Дизайн, привітність, легенди, рівень ділової етики.
4. Система мотивації, зміна традицій, кадрові зміни.

8.34. До інструментів зміни організаційної культури належать:

1. Зміна традицій, кадрові зміни.
2. Міфи і легенди компанії, рівень ділової етики.
3. Мобільність, переконання, узгодженість дій.
4. Цінності і норми, традиції і компанії.

8.35. Критерії оцінки організаційної культури містять:

1. Систему прийняття рішень.
2. Логотип.
3. Лозунг.
4. Кадрові зміни.

8.36. За якими з ознак можна визначити наявність організаційної культури в організації:

1. Заохочення високої якості праці, розвиток системи соціального захисту працівників.
2. Традиції компанії і як вони виникли, система прийняття рішень.
3. Заохочення високої якості праці, розвиток системи соціального захисту працівників, традиції компанії і як вони виникли, система прийняття рішень.
4. Логотип, товарний знак, лозунг.



Контрольні питання і завдання

1. Розкрити сутність поняття «організаційна культура».
2. Які завдання та функції виконує організаційна культура?
3. Назвати складові елементи культури організації.
4. Які існують моделі організаційної культури?
5. Охарактеризувати ієрархічну (бюрократичну) культуру.
6. У чому полягають особливості, переваги та недоліки ринкової культури.
7. Дати характеристику переваг та недоліків кланової культури?

8. Охарактеризувати особливості адхократичної культури.
9. Які чинники формують імідж та репутацію підприємства? Як співвідносяться ці поняття?
10. У чому полягають особливості методів підтримки культури організації?



«Кодекс успіху» Марка Цукерберга:

1. Найголовніше в бізнесі – сконцентруватися на створенні чогось важливого. Я просто працював над тим, чим би мені хотілося самому користуватися.

2. Якщо у людини є розум, вона не має морального права працювати не на себе, віддаючи більшу частину свого часу і результати своїх досягнень роботодавцю.

3. Найбільший ризик – не вживати ніяких ризиків. У світі все змінюється дуже швидко. Єдина стратегія, яка гарантовано зазнає невдачі, – не ризикувати.

4. Промисловість і будь-який інший бізнес стануть мобільними через кілька років, – це неминуче.

5. Facebook – шикарний досвід, мені просто пощастило. Втім я шкодую, що не довчився в коледжі, де тобі дають більше, ніж ти знаєш. Там ти просто отримуєш задоволення, відкриваючи новий світ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січ. 2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua
2. Державний класифікатор України. Класифікація організаційно-правових форм господарювання: затв. та введено в дію наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.05.2004 № 97 // Дебет-кредит. – 2004. – № 35. – С. 66–76.
3. ДСТУ ISO 9001:2009 «Система управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT)». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://metrology.com.ua
4. Конституція України від 28 черв. 1996 № 254 к/96ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua
5. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 верес. 2008 р. № 517-V / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http:// http://zakon1.rada.gov.ua
6. Про господарські товариства: Закон України від 19 верес. 1991 р. № 1576-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 49. – Ст. 682.
7. Про громадські об’єднання: Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4572-17 / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua
8. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.03 р. № 755-IV (в редакції від 1 січня 2016 р. № 835-19) / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua

9. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 01.05.1915 № 2939-17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon5.rada.gov.ua
10. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 трав. 1991 р. № 1023-XII (В редакції Закону України від 1 груд. 2005 р. № 3161-IV) // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 7. – Ст. 84.
11. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII (В редакції Закону України від 01.01.2017, підстава 1774-19) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon5.rada.gov.ua
12. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI // Голос України. – 2012. – № 70.
13. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2011. – 344 с.
14. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : монографія / С.І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т , 2009. – 280 с.
15. Білявська Ю.В. Place branding або навіщо містам бренд / Ю.В. Білявська // Маркетинг и реклама. – 2018. – № 6–7 (75). – С. 27–31.
16. Білявська Ю.В. The vital cycle of the organizational culture of the trading enterprises / Ю.В. Білявська // Нобелівський вісник, Університет ім. А. Нобеля, 2017. – №1 (10) – С. 3–11.
17. Білявська Ю.В. Матричний підхід до визначення життєвого циклу бренду / Ю.В. Білявська // Вісник КНТЕУ. – 2015. – №4 (102). – С. 68–80.
18. Білявська Ю.В. Підходи до побудови механізму формування організаційної культури підприємств торгівлі / Ю.В. Білявська // Вісник Одеського національного

університету. Економіка. – Т. 20. – Вип. 3. – 2015. – С. 68–80.

19. Білявська Ю.В. Формування збалансованої організаційної культури підприємств торгівлі / Ю.В. Білявська // Вісник Львівської комерційної академії Серія «Економічна» : зб. наук. пр. – Львів, 2014. – Вип. № 46. – С. 56–61.
20. Білявський В.М. Впровадження системи 5 S як фактор оптимізації виробництва промислової продукції / В.М. Білявський, В.В. Власенко // Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту (Економічні науки). – 2018. – Вип. 1. – С. 54–60.
21. Білявський В.М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / В.М. Білявський, М.М. Шепута // Сталий розвиток економіки. – 1’2018. – № 38. – С. 131–140.
22. Білявський В.М. Концептуальні засади імплементації системи управління якістю виробничого підприємства / В.М. Білявський, В.В. Власенко // Інноваційна економіка. – 2018. – № 1–2 (73). – С. 81–88.
23. Богданов А.А. Тектология – всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. – М. : Экономика, 1989.
24. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і гол. ред. В.Т. Бусел. – Київ, Ірпінь : Перун, 2005. – 1828 с.
25. Гайдай Ю.В. Управління розвитком організаційної культури торговельного підприємства / Ю.В. Гайдай, Г.Т. П’ятницька, А.В. Предєін // Вісник КНТЕУ. – 2013. – №3 (89). – С. 17–29.
26. Дафт Р.Л. Теория организации : учеб. для студ. высш. учеб. зав.: пер. с англ. / Дафт Ричард Л. ; под ред. Э.М. Короткова. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 735 с.

27. Друкер П.Ф. Ефективний керівник: найточніший посібник з досягнення правильних результатів / П.Ф. Друкер. – Київ : КМ-букс, 2018. – 242 с.
28. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навч. посіб. / за ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 296 с.
29. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г.М. Захарчин. – Львів : Львівська політехніка, 2009. – 276 с.
30. Камерон К. Диагностика и измерение организационной культуры : пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн, под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
31. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, пер. с англ. – М. : Дело, 2008. – 705 с.
32. Микитенко Н.В. Аутсорсинг роздрібних торговельних мереж: світові тенденції та українські реалії / Н.В. Микитенко, І.П. Денисенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 1 (244). – С. 118–126.
33. Мильнер Б.З. Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2013. – 868 с.
34. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник / Г.Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.
35. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг, пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.
36. Основи менеджменту: підручник для студентів ВНЗ / за ред. А.А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.

37. Петрович Й.М. Теорія організації : підручник / Й.М. Петрович, Л.В. Галаз, К.В. Процак. – Львів : Магнолія 2006, 2015. – 336 с.
38. Ромат Є.В. Система бренд-маркетингових комунікацій / Є.В. Ромат // Товари і ринки. – 2016. – № 1. – С. 16–25.
39. Соціально-етичний маркетинг : монографія / Є.В. Ромат, Г.В. Алданькова, К.В. Березовик та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі, Є.В. Ромата. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 372 с.
40. Харчишина О.В. Теоретико-методологічні засади розробки корпоративного кодексу підприємств харчової промисловості / О.В. Харчишина // Сталий розвиток економіки. – 2017. – № 2. – С. 152–156.
41. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія / О.В. Харчишина. – Житомир : Вид-во ЖДТУ ім. І.Франка, 2011. – 290 с.
42. Хэннан М. Популяционная экология организации / Майкл Хэннан, Джон Фримен // Экономическая соціологія. – 2013. – Т. 14. – № 2. – С. 42–72.
43. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн : пер. с англ. / под ред. Т.Ю. Ковалевой. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
44. Шимановська-Діанич Л.М. Підходи до управління розвитком персоналу організації в умовах кризи / Л.М. Шимановська-Діанич // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 1 (45). – С. 109–116.
45. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія / Л.М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 462 с.

46. Шимановська-Діанич Л.М. Ключові принципи управління дистибуцією в компанії / Л.М. Шимановська-Діанич, Т.Є. Іщейкін // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2015. – № 3 (72). – С. 90–97.
47. Шеметов П. Организационные коммуникации: совершенствование и управление ими / П. Шеметов // Менеджмент и менеджер. – Київ : Менеджмент-XXI, 2009. – № 2. – С. 17–21.
48. Шрам В.В. Еволюція поглядів на теорію організації / В.В. Шрам // Управління розвитком. – 2014. – №1(164) – С. 100–101.
49. Biliavskyi V. Evaluation of personal career management efficiency of trade enterprise employees / V. Biliavskyi, J. Biliavska // Canadian Journal of Scienceand Education : journal – Toronto, 2014. – № 2 (6). – P. 684–695.
50. Brown A. Organization Culture. – London: Pitman Publiching, 1995. – P. 8.
51. Darwin C. On the Origin of Species, 1859.
52. Adizes I. Food for Thought. On Change and Leadership. On Management. On What Counts in Life. – USA: Adizes Institute Publications, 2012. – 731 p.
53. Drennan D. Transforming Company Culture. – London: VcGraw-Hill, 1992. – 512 p.
54. Gaidai J. The metodologikal approaches for the treatment of the code of organizational culture of the enterprise of trade / J. Gaidai // «Nauka i studia» (Poland, 2009). – NR 10 (22). – P. 91–96.
55. Gates B. Business with the speed of thought: Succeeding in the Digital Economy / B. Gates. – USA: Grand Central Publishing, 1999. – 496 p.
56. Griffin R.W. Management / Ricky W. Griffin; 8 edition. – USA: South-Western College Pub, 2006. – 808 p.

57. Hampton D.R. Organizational behavior and the practice of management / David R. Hampton. – USA: Harper Collins Publishers Inc., 1987. – 1020 p.
58. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories // Academy of Management Executive.– 1993. Vol. 7.– №1. – P. 18-27
59. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw–Hill, 1991. – 1020 p.
60. Morgan G. Images of Organization. – Beverly Hills, Calif.: Sage, 1986. – P.135
61. Pacanowski M., O'Donnel-Trujillo N. Communication and Organizational Ciltire //The Western Journal of Speech Communication, 1982. Vol. 46. – P. 115-130
62. Parsons T. The social system.– Glencoe.– 111. : Free Press, 1969. – 102 p.
63. Piters T.J., Waterman R.H. In Search of Exellence Lessons from America's Best–Run Companies.– New York; Harper & Row, 1982. – 310 p.
64. Razumova E.N., Aksenov I.I. New approaches to the assessment of the effective functioning of the passenger transportation in long-distance communication «Problems of transport Economics», 2015. – № 13. – P. 10–14.
65. Razumova E.N., Danilova E.I. Preferential tariff on foreign railways. Scien. prof. ed. «Economy. Finance. Law», 2016. – № 12. – P. 31-33.
66. Robbins St.P. Essentials of organizational behaviour / Stephen P. Robbins. – USA: Prentice-Hall, Inc., 2005. – 330 p.
67. Rowe M. Strategic Management / Mason Rowe, Alan J. Rowe; 4 Sub edition. – Addison Wesley Longman, 1994. – 1040 p.

68. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. – Richard D. Irvin, Snc., 1982. – 317 p.
69. Schawrtz H., Davis S. Matching Corporate Culture and Business Strategy // Organizational Dynamics. Summer 1981. – 660 p.
70. Scholz C. Corporate Culture and Strategy – the Problem of Strategic Fit. Long Range Planning, 1987. 20(4). – P. 80.
71. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management, 1911.
72. Williams A., Dobson P., Changing Culture: New Organizational Approaches. London: Institute of Personnel Management, 1993. – 110 p.
73. Матеріали http://dovidka.biz.ua
74. Матеріали http://forbes.net.ua
75. Матеріали http://library.if.ua
76. Матеріали http://management.web-standart.net
77. Матеріали https://prezi.com
78. Матеріали http://psyfactor.org
79. Матеріали https://uk.wikipedia.org
80. Матеріали http://www.management.com.ua
81. Матеріали http://www.pseudology.org

Навчальне видання

БІЛЯВСЬКА Юлія Вікторівна,
МИКИТЕНКО Неля Володимирівна

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

Підручник

Редактор О. В. Паніматченко
Комп'ютерне верстання І. І. Віннік
Дизайн обкладинки Ю. В. Білявської, Н. В. Микитенко,
Н. Ю. Слінкіної

Формат 60х84/16. Ум. друк. арк. 21,91. Тираж 200 пр. Зам. 791.

Видавець і виготовлювач
Київський національний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 4620 від 03.10.2013 р.