

Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

О.А. Онищенко

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування»,
«Менеджмент міжнародного бізнесу»



Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № _____
від _____

Запоріжжя

2025

УДК : 005.1 (075.8)

О-587

Онищенко О. А. Теорія організацій : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 128 с.

У курсі лекцій з дисципліни «Теорія організацій» подано теоретичний матеріал курсу відповідно до силабусу навчальної дисципліни. Акцентовано увагу на ключових поняттях теорії організації, розглянуто систему, методологію, процес і техніку управління організацією. Для перевірки рівня засвоєння знань до кожної теми запропоновано питання та тести для самоконтролю.

Для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування», «Менеджмент міжнародного бізнесу».

Рецензент

В.О. Шишкін, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Відповідальний за випуск

Т.С. Павлюк, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЗАКОНИ, ПРИНЦИПИ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ	7
Тема 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Сутність поняття «організація». Основні організаційні характеристики.....	7
1.2 Класифікація теоретичних підходів до формування організацій	11
1.3 Предмет і завдання теорії організації. Значення для менеджменту ...	13
Питання для самоконтролю	14
Тести для самоконтролю	14
Використана література	16
Тема 2. ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ	18
2.1 Загальна характеристика типів організаційних теорій	18
2.2 Класична теорія організації	21
2.3 Неокласична теорія та теорія людських ресурсів	24
2.4 Сучасна теорія	26
Питання для самоконтролю	27
Тести для самоконтролю	27
Використана література	29
Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА	32
3.1 Організація як соціальна система	32
3.2 Структура організації	33
3.3 Фактори, що впливають на організаційну структуру	34
Питання для самоконтролю	36
Тести для самоконтролю	36
Використана література	38
Тема 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СОЦІУМ	40
4.1 Соціальна організація та соціальна спільнота як відкриті системи ...	40
4.2 Формальні та неформальні організації	41
4.3 Життєвий цикл організації	43
4.4 Організаційна місія, бачення та цілі	46
Питання для самоконтролю	47
Тести для самоконтролю	47
Використана література	49
Тема 5. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ: МЕТОДОЛОГІЯ, ПРОЦЕС І ТЕХНІКА	51
5.1 Процес в організації	51
5.2 Методи управління проектами	53
5.3 Концепція публічного менеджменту соціальних організацій	54
Питання для самоконтролю	57
Тести для самоконтролю	58

Використана література	59
РОЗДІЛ 2. ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР	62
Тема 6. САМООРГАНІЗАЦІЯ	62
6.1 Синергетична концепція організації	62
6.2 Організаційна гнучкість	63
6.3 Організаційне планування	65
Питання для самоконтролю	67
Тести для самоконтролю	68
Використана література	69
Тема 7. ЗОВНІШНЄ Й ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ	70
7.1 Зовнішнє середовище організації	70
7.2 Внутрішнє середовище організації	73
7.3 Методи дослідження середовища організації	74
Питання для самоконтролю	76
Тести для самоконтролю	76
Використана література	77
Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ	79
8.1 Визначення та принципи організаційного проектування	79
8.2 Управління проектуванням	81
8.3 Перспективи розвитку організаційних утворень	83
Питання для самоконтролю	84
Тести для самоконтролю	85
Використана література	86
Тема 9. ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙ	88
9.1 Первинні та вторинні організації. Механістичні та органічні організації. Формальні та неформальні організації	88
9.2 Класифікація організацій на основі їх цілей	90
9.3 Некомерційні організації	93
9.4 Правові форми організацій та їх види	98
Питання для самоконтролю	99
Тести для самоконтролю	100
Використана література	101
Тема 10. КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	103
10.1 Організаційна культура	103
10.2 Типологія культурних типів	104
10.3 Управлінські види спілкування	106
Питання для самоконтролю	109
Тести для самоконтролю	110
Використана література	111
Перелік інформаційних джерел	113
Рекомендована література	125

ВСТУП

У контексті сучасного етапу розвитку економіки країни, складного і суперечливого процесу участі України в глобальній та регіональній економічній інтеграції в разі збільшується значення підготовки кваліфікованих фахівців галузі управління. Велике значення в процесі управління системами в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, надається саме управлінню організаційними процесами, що відбуваються у всьому різноманітті діяльності організацій. Управляти системами та організаціями без розуміння їх сутності та закономірних процесів розвитку неможливо.

Актуальність та необхідність вивчення дисципліни «Теорія організацій» зумовлена потребами визначення та вивчення закономірностей трансформаційних процесів, що відбуваються у економічному середовищі як базовому секторі забезпечення становлення та сталого розвитку конкурентної державної економіки.

Курс «Теорія організацій» належить до **обов'язкових дисциплін** циклу професійної підготовки спеціальності.

Метою викладання навчальної дисципліни «Теорія організацій» є формування у студентів на основі системного підходу сучасного світогляду щодо створення, функціонування й еволюції організацій із освоєнням методологічних основ формування ефективної організації, використовуючи сучасні прогресивні підходи до організаційного проектування, методи та засоби інформаційного моделювання управлінських процесів та систем.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Теорія організацій» є:

1. Вивчення загальних закономірностей, принципів формування, функціонування та розвитку організації та організаційного процесу із врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Засвоєння законів та принципів організаційних систем з позиції їх внутрішнього устрою і механізмів функціонування.
3. Оволодіння методикою управління організаційними системами та процесами, які в них протікають.
4. Набуття навичок практичного застосування теоретичних положень – законів, закономірностей та принципів функціонування та розвитку організацій та сформульованих на цій основі методичних рекомендацій і правил в організаційній діяльності.

Відповідно до освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент міжнародного бізнесу» передбачено формування таких *компетентностей* (аналогічних до обох освітньо-професійних програм):

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
- Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.
- Здатність до адаптації та дії в новій ситуації
- Здатність визначати та описувати характеристики організації.

- Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

- Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

- Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Вивчення дисципліни «Теорія організацій» передбачає набуття *програмних результатів навчання*, що визначені освітньо-професійними програмами «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент міжнародного бізнесу» (аналогічних до обох освітньо-професійних програм):

- Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

- Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

- Виявляти навички організаційного проєктування.

- Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

- Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

- Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Видання має на меті забезпечення якості спеціальної теоретичної підготовки фахівців галузі управління, які здійснюватимуть керівні функції в організаціях, на підприємствах та установах різних сфер діяльності та форм власності всіх галузей національної економіки, а також службовців державних, центральних та місцевих органів влади.

Розділ 1. Основи теорії організації, закони, принципи та етапи розвитку

Тема 1. Методологічні засади теорії організації

Мета: формування розуміння загальних понять: «організація», «система», «організаційні характеристики та ознаки», «організаційна теорія», «теорія організацій».

План

- 1.1 Сутність поняття «організація». Основні організаційні характеристики
- 1.2 Класифікація теоретичних підходів до формування організацій
- 1.3 Предмет і завдання теорії організації. Значення для менеджменту

Перелік ключових термінів і понять: організація, організаційна теорія, теорія організацій, організаційні характеристики, менеджмент.

1.1 Сутність поняття «організація». Основні організаційні характеристики

Людина за своєю природою не може існувати відокремлено від суспільства. Щоб задовольнити свої потреби й реалізувати бажання, їй необхідна допомога інших – жоден індивід не має в повній мірі достатньо ресурсів, здібностей, енергії чи часу, щоб досягти всього самотійно. Саме тому співпраця та взаємодія з іншими людьми є основою досягнення індивідуальних і колективних цілей. З цієї точки зору організація – це об'єднання осіб, створене для досягнення певної мети.

Організації не є продуктом сучасності – вони супроводжують людство з найдавніших часів. Ще з початку цивілізації люди утворювали організаційні структури, щоб скоординовано вирішувати масштабні завдання. Наприклад, імператори стародавнього Китаю створювали організації для зведення іригаційних систем, а перші Папи Римські – для формування єдиної церковної структури. Одним із найяскравіших прикладів є зведення пірамід у Стародавньому Єгипті, де понад 100 тисяч людей працювали протягом двадцяти років. Сам процес організації їхньої роботи був колосальним викликом – не меншим, ніж сама будівля.

У наш час кількість організацій значно зросла, і вони стали значно складнішими. Сучасне суспільство пронизане різноманітними організаціями, що функціонують у всіх сферах – від економіки до освіти, від охорони здоров'я до культури. Вони відіграють вирішальну роль у формуванні якості життя, і тому вивчення організацій набуває все більшої актуальності.

Організації можна досліджувати з двох основних перспектив: мікро- та макро-.

Мікропідхід зосереджений на індивіді – його психологічних особливостях, взаємодії з іншими людьми та групами, мотивації, поведінкових реакціях у різних ситуаціях. Цей напрям вивчення отримав назву «організаційна поведінка» і допомагає зрозуміти, як ефективно керувати людьми в рамках організації, як їх навчати й мотивувати.

Макропідхід, натомість, розглядає організацію як цілісну систему. Він вивчає структуру, цілі, технології, а також взаємодію організації з її зовнішнім середовищем. Цей напрям досліджень відомий як «теорія організації».

Разом обидва підходи – мікро- і макро- – формують повне уявлення про функціонування організацій, дозволяючи глибше зрозуміти, як працюють як окремі люди, так і великі структури, що об'єднують їхні зусилля.

Концепція організації:

Дуже важко дати точне визначення терміну «організація», оскільки його використання не є стандартизованим. Він не є статичним. Він динамічний і постійно змінюється відповідно до потреб суспільства, його членів, бізнес-цілей і змін навколишнього середовища. Різні теоретики визначали організацію по-різному, оскільки різні теоретики наголошували на різних характеристиках організації.

Визначення, дані деякими відомими теоретиками, наведені нижче:

За словами Муні та Рейлі [130]:

«...Організацію визначають як форму об'єднання людей для досягнення спільних цілей...».

1. За словами Талкотта Парсонса [21]:

«...Організацію визначають як соціальну одиницю, яка свідомо створена та реконструйована для досягнення конкретних цілей...».

2. За словами Амітая Етціоні [58]:

«...Організація має три характеристики:

(i) Розподіл праці,

(ii) Наявність одного або кількох центрів влади, і

(iii) Заміна персоналу...».

За словами В. Р. Скотта [150]:

«...Організації визначаються як колективи, створені для досягнення відносно конкретних цілей на більш-менш постійній основі. Організації мають більш-менш фіксовані межі, нормативний порядок, ранг влади, систему комунікації та систему стимулів, яка дозволяє різним типам учасників працювати разом у досягненні спільних цілей...».

Згідно з теорією Честера Бернарда [29]:

«...Організація – це система свідомо узгодженої діяльності двох або більше осіб.

Згідно з ним існує чотири характеристики організації:

(i) Зв'язок,

(ii) Спільні зусилля,

(iii) Спільні цілі та

(iv) Правила та положення...».

За словами Макса Вебера [180]:

«...Організацію визначають як корпоративну групу. Корпоративна група - це соціальний зв'язок, який або закритий, або обмежує допуск сторонніх за допомогою правил... Його порядок забезпечується діями конкретних осіб, числом звичайною функцією є це...».

3. За словами Луїса А. Аллена [22]:

«...Організацію можна визначити як процес визначення та групування роботи, яку потрібно виконати, визначення та делегування відповідальності та повноважень, а також встановлення стосунків з метою надання людям можливості найбільш ефективно працювати разом у досягнення цілей...».

За словами Кунца та О'Доннела [106]:

«...Встановлення повноважень із забезпеченням координації між ними, як вертикально, так і горизонтально в структурі підприємства, є сутністю організації...».

За словами Олівера Шелдона [155]:

«...Організація – це процес, який настільки поєднує роботу, яку мають виконувати окремі особи чи групи, із засобами, необхідними для її виконання, що виконувати таким чином обов'язки забезпечують найкращі канали для ефективного, систематичного, позитивного та скоординованого застосування наявних зусиль...».

За словами Джорджа Террі [164]:

«...Організація – це встановлення ефективних повноважень між вибраною роботою, особами та робочими місцями для того, щоб група могла ефективно працювати разом...». Таким чином, організація - це об'єднання осіб для досягнення певних цілей. Це раціональна координація діяльності ряду людей для досягнення деяких спільних чітко визначених цілей через розподіл праці та функцій та через ієрархію повноважень і відповідальності.

Особливості організації:

Різні автори дивляться на слово «організація» під своїм кутом зору. Єдине, що є спільним для всіх точок зору, полягає в тому, що організація – це встановлення владних відносин між людьми, які допомагають у досягненні цілей організації.

Основні організаційні характеристики:

1. Сукупність взаємопов'язаних індивідів:

Організація – це композиція або сукупність взаємопов'язаних осіб. Організації – це не просто випадково зібрана кількість людей, вони складаються з осіб, які взаємопов'язані. Ідентифікована взаємопов'язана група осіб визначає межі організації. Вони визначають організацію як окрему сутність від інших елементів її середовища.

2. Цілеспрямоване та свідоме створення та відпочинок:

Організація – це соціальна одиниця, яка свідомо створюється або реконструюється. Це система свідомо узгодженої діяльності двох і більше осіб. Ця особливість відрізняє організацію від інших соціальних одиниць. На відміну від інших соціальних одиниць, члени входять в організацію за контрактом і

можуть бути виключені, якщо їхня робота незадовільна. Таким чином, відносини мають суто договірний характер. Відтворення груп може здійснюватися організацією шляхом підвищення, пониження в посаді або переміщення людей в організації.

3. Досягнення спільних цілей:

Організація є свідомим і цілеспрямованим утворенням. Це засіб для досягнення спільних цілей підприємства. Цілі різних сегментів ведуть до досягнення основних цілей бізнесу. Організаційна структура повинна будуватися навколо спільних і чітких цілей. Це допоможе в належному досягненні цілей.

4. Розподіл роботи:

Організація включає розподіл всієї роботи на різні сегменти. Потім різні сегменти роботи доручаються різним особам для їх ефективного виконання. Це призводить до поділу праці. Справа не в тому, що одна людина не може виконувати багато функцій, але спеціалізація в різних видах діяльності необхідна для підвищення ефективності. Організація допомагає розподілити роботу на пов'язані види діяльності, щоб їх призначали різним особам.

5. Координація:

Координація різних видів діяльності так само важлива, як і їх розподіл. Це допомагає в інтеграції та гармонізації різних видів діяльності. Координація також дозволяє уникнути дублювання та затримок. Насправді, різні функції в організації залежать одна від одної, і виконання однієї впливає на іншу. Якщо всі вони не скоординовані належним чином, продуктивність усіх сегментів зазнає негативного впливу.

6. Відносини співпраці:

Організація створює відносини співпраці між різними членами групи. Організація не може бути створена однією особою. Це вимагає принаймні двох або більше осіб; організація – це система, яка допомагає створювати значущі стосунки між людьми. Відносини між членами різних відділів повинні бути як вертикальними, так і горизонтальними. Структура повинна бути розроблена так, щоб вона мотивувала людей виконувати свою частину роботи разом.

7. Чітко визначені повноваження щодо відповідальності:

Організація складається з різних посад, розташованих в ієрархії з чітко визначеними повноваженнями та відповідальністю. Завжди існує центральна влада, від якої тягнеться ланцюг повноважень по всій організації. Ієрархія посад визначає лінії зв'язку та схему взаємовідносин.

8. Групова поведінка:

Організація – це сукупність людей. Успіх організації залежить від поведінки людей і групи. Основою групової поведінки є окремі групи та структури. У групі встановлюються стосунки на рівні особи і підлеглого з підлеглим, а також з начальником. Формальні та неформальні організації допомагають виробити належну поведінку групи.

Групова поведінка породила командну роботу, яка була визнана найефективнішою формою організації. Командний дух, командна

продуктивність, командні винагороди та командна мотивація досягають нових вимірів у великих організаціях. Групи в організації мають більш ефективну поведінку. Вони можуть досягти чогось більшого разом, ніж те, що вони можуть досягти окремо.

9. Продуктивність:

Ціла організація більша, ніж сума її частин. Основною метою організації є досягнення цілей і завдань шляхом ефективної роботи, яка можлива за умови розвитку людських ресурсів. Програми організаційного розвитку максимізують робочу мотивацію та креативність. Розширення робочих місць, збагачення роботи та задоволеність роботою також належать до організаційної ефективності. Спеціалізація, зокрема, допомагає ефективно виконувати роботу.

Зазначені особливості організації відрізняють її від інших соціальних одиниць. У сучасних організаціях, які є великими та складними за своєю природою, ці особливості є дуже важливими з точки зору менеджменту.

Значення організації:

Організація – це механізм, який визначає взаємовідносини різних осіб. За допомогою добре визначеного управління організацією вони здатні виконувати функції керівництва, координації та контролю. Неправильно визначений організаційний план не дозволить керівництву ефективно продемонструвати свої управлінські таланти для реалізації бізнес-цілей.

1.2 Класифікація теоретичних підходів до формування організацій

Організаційна теорія висунула різні теорії. Наведемо короткий виклад цих теорій:

Класична організаційна теорія

Вона в основному складається з трьох підтеорій: *наукової теорії управління, бюрократичної теорії Вебера та адміністративної теорії.*

(а) *Наукова теорія управління.* Фредерік У. Тейлор був визнаний піонером наукового менеджменту. Він почав теорію зі спостереження за робочим процесом і дійшов висновку, як мінімізувати вхідні ресурси, максимізувати ефективність і досягти спеціалізації та стандартизації. Однак ця теорія була піддана критиці робітниками з тієї причини, що ця система не враховувала сприйняття та почуття людини.

(б) *Бюрократична теорія Вебера.* Макс Вебер, визнаний батьком соціології, описав основні відомості про бюрократичну теорію. За умов його бюрократії організація керується правилами та положеннями, що йдуть зверху вниз; співробітники працюють на строго визначену відповідальність і власну обмежену владу. Він також описав основні засоби для створення картини організаційної теорії на основі історичної точки зору.

(с) *Адміністративна теорія.* Найбільшим представником адміністративної теорії був А. Файоль. Ця теорія має форму ієрархічної піраміди як своєї структури. Він розробив чотирнадцять принципів, які дають поради менеджерам щодо надання повноважень і виконання своїх обов'язків.

Крім того, він окреслив п'ять основних елементів управління: планування, організація, командування, координація та контроль.

Неокласична організаційна теорія

Ця теорія була заснована на дослідженнях у Готорні (США) в 1920-х роках. Істотно відрізняючись від ранніх думок і підходів, ця теорія особливо підкреслювала важливість кадрових відносин між робітниками, службовцями та менеджерами, відображаючи зростаючу потребу в гуманній та емоційній турботі про працівників.

Робітники з високою зосередженістю та бажанням роблять свій внесок позитивно та ретельно, щоб компанія та фабрика отримували більше користі та краще функціонували. Тому було проведено багато досліджень соціологами та психологами, серед яких найбільший внесок зробив **Елтон Мейо**.

Сучасні теорії

У наш час з'явилися десятки нових теорій. Сучасні теорії швидко еволюціонували в середовищах, що швидко змінювалися, у різні форми та структури. Кілька основних теорій або методів описані нижче.

(а) **Системний метод**. Відповідно до цього методу організація розглядається як система, яка складається з багатьох взаємопов'язаних компонентів, спрямованих на отримання переваг як внутрішніх, так і зовнішніх. Загалом організація складається з трьох частин: компонентів, сполучних процесів і цілей організації.

(б) **Теорія випадковостей**. Теорія непередбачених ситуацій, запропонована Лоуренсом і Лоршем, припускає, що немає найкращого способу керувати підприємством, оскільки вимоги до корпорацій надзвичайно відрізняються в різних середовищах і умовах. Низка факторів може працювати як змінна, включаючи екологічну невизначеність, технологію, розмір, стратегію, залежність від ресурсів і громадську підзвітність.

(с) **Інші теорії**. Існують деякі інші теорії, які відіграють значну роль у сучасній організаційній теорії, такі як *теорія управління якістю, організаційна культура, теорія лідерства* тощо.

Подальше пояснення організаційної теорії

Дональдсон описав організаційну теорію як позитивну науку. Під впливом навколишнього середовища наукові методи підтвердили ці позитивні, але нормативні теорії. На сьогоднішній день організаційна наука досягла величезного прогресу, використовуючи позитивістський підхід. Організаційна теорія довела великий потенціал у майбутньому щодо її позитивного розвитку [53].

Хетч назвав організаційну теорію інтерпретаційною наукою. Він як дослідник-інтерпретатор твердо стверджував, що соціальний і природний світи слід досліджувати різними способами [82].

Вілмотт розглядав організаційну теорію як критичну науку [182]. Тоді як Чіа (2003) вважав організаційну теорію постмодерністською наукою і звернув нашу увагу на вимоги до менеджерів і політиків [38].

Організація не може процвітати без успішних і потужних рис. Зіткнувшись із загрозами та шансами, вона повинна бути чутливою до зовнішніх змін і продовжувати адаптуватися та навчатися [117]. Однак навчання не зводиться лише до засвоєння певного обсягу знань, а постає як проблемно-орієнтована діяльність, що передбачає активне осмислення, пошук рішень і застосування знань у різних ситуаціях. Таким чином, воно виступає не лише як процес накопичення інформації, а й як цілісне «знання в дії» [110].

1.3 Предмет і завдання теорії організації. Значення для менеджменту

Теорія організації є науковою дисципліною, що вивчає закономірності створення, функціонування, розвитку та ліквідації організацій. Вона охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із побудовою ефективної структури організації, управлінням взаємодією між її елементами, адаптацією до змін зовнішнього середовища та досягненням поставлених цілей. У центрі уваги цієї теорії перебуває організація як цілісна соціальна система, що діє в умовах обмежених ресурсів, конкуренції та складної внутрішньої динаміки.

Предметом теорії організації є загальні принципи та закономірності побудови, функціонування і розвитку організацій різного типу та форми власності. Це можуть бути як комерційні підприємства, так і державні установи, громадські об'єднання чи міжнародні організації. Незалежно від галузі чи специфіки діяльності, кожна організація має свою структуру, культуру, систему управління, комунікаційні канали та взаємодію з зовнішнім середовищем – і всі ці аспекти входять до предметного поля теорії організації. Дисципліна вивчає, як ефективно організовувати ресурси, інформаційні потоки, людські взаємини та процеси прийняття рішень, щоб забезпечити сталість, адаптивність і результативність організації.

Завдання теорії організації полягають у розробці концепцій, моделей і методів, які допомагають формувати оптимальні організаційні структури, вдосконалювати системи управління, забезпечувати стратегічну гнучкість та інноваційність. Одне з ключових завдань – аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію, та пошук ефективних способів їх урахування в управлінській практиці. Також важливими є завдання виявлення проблем, які виникають у процесі організації праці, координації дій, розподілу обов'язків і відповідальності, та розробка рішень, які сприяють підвищенню ефективності функціонування всієї системи.

Теорія організації має особливе значення для менеджменту, оскільки вона забезпечує наукову основу для ухвалення управлінських рішень. Для керівника будь-якого рівня розуміння основ теорії організації дозволяє краще орієнтуватися в складній структурі підприємства, ефективно планувати його діяльність, оптимізувати процеси, уникати конфліктів, стимулювати працівників та забезпечувати взаємодію між підрозділами. Теорія організації формує у менеджерів системне бачення організації, допомагає будувати чітку

логіку управлінських дій, розуміти механізми впливу на поведінку співробітників та приймати обґрунтовані рішення у складних умовах.

Особливе значення теорія організації має в умовах динамічного зовнішнього середовища, коли підприємства стикаються з потребою до постійної адаптації, впровадження змін, управління інноваціями та ризиками. Вона допомагає зрозуміти, як організація може зберігати свою цілісність і функціональність у змінних умовах, як формуються і трансформуються її внутрішні структури, якими мають бути підходи до лідерства, контролю, делегування повноважень. Усе це є критично важливим для ефективного менеджменту, що вимагає не лише оперативного, а й стратегічного мислення.

Таким чином, теорія організації виступає важливою теоретичною й практичною основою сучасного менеджменту, забезпечуючи керівників знаннями, методами та інструментами для ефективного управління організаціями в умовах складної економічної та соціальної реальності. Вона сприяє розвитку управлінської культури, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпеченню сталого розвитку організацій у довгостроковій перспективі.



Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під терміном «організація» в управлінському контексті?
2. Які ознаки притаманні сучасним організаціям?
3. Яку роль відіграє теорія організацій у менеджменті?
4. Які функції виконує організація в суспільстві?
5. Як класифікуються організації за цілями їх діяльності?
6. Які відмінності існують між формальними та неформальними організаціями?
7. У чому полягає значення організаційної структури для ефективного управління?
8. Які ключові етапи становлення теорії організацій як науки?
9. Як змінювалося розуміння організації з розвитком суспільства?
10. Які сучасні виклики постають перед організаціями у XXI столітті?



Тести для самоконтролю

1. Що є основною метою існування організації?
 - а) підтримка традицій;
 - б) досягнення визначених цілей;
 - в) контроль над працівниками.
2. Яка з наведених ознак є обов'язковою для організації?
 - а) реклама;
 - б) спільна мета;

в) прибутковість.

3. Яке визначення найточніше описує організацію?

- а) об'єднання людей для дозвілля;
- б) структуроване об'єднання, що досягає спільних цілей;
- в) комерційна структура, що надає послуги.

4. Теорія організації – це наука ...

- а) про вивчення основних принципів і законів природи і суспільства;
- б) про принципи та закономірності створення, розвитку та функціонування організацій;
- в) про кількісні співвідношення і якісні характеристики оточуючих предметів навколишнього світу.

5. Предметом теорії організації є:

- а) закономірності функціонування систем, пов'язаних з обробкою інформації;
- б) фінансова діяльність підприємства;
- в) організаційні відносини між працівниками.

6. До основних методів теорії організації належать:

- а) організаційно-управлінські, економіко-соціальні, психологічні;
- б) індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний;
- в) моделювання, прогнозування, експертний метод.

7. Сукупність взаємопов'язаних елементів – це:

- а) середовище;
- б) ситуація;
- в) система.

8. Які системи вивчає теорія організації:

- а) групова динаміка, влада;
- б) законодавче регулювання;
- в) дизайн і динаміка організації.

9. Що характерно для другого етапу розвитку організаційної теорії?

- а) її можна визначити як епоху «замкнених систем і раціонального індивіда»;
- б) це епоха «замкнених систем і соціального індивіда»;
- в) це період «відкритих систем і раціонального індивіда».

10. Що зазвичай вивчає теорія організацій?

- а) закони державного управління;
- б) механізми функціонування організацій;

в) тільки фінансові аспекти компаній.

Використана література:

1. Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Шишкін В. О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України : науково-практичний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 428 с.
2. Генік О. В. Теорія організації : конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. Львів : НЛТУ України, 2014. 137 с.
3. Монастирський Г. Л. Теорія організацій : підручник. 2-е видання. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
4. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
5. Онищенко О., Глуховський Е. Роль теорії організацій в адаптації до викликів сучасного менеджменту. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 173-175.
6. After Parsons – a theory of social action for the 21st century/ Renée C. Fox a.o., eds. New York: Russell Sage Foundation, 2005.
7. Allen L. A. Management and Organization. McGraw-Hill, 1958. 353 p.
8. Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1968. Pp. 40-61.
9. Chia R. From Complexity Science to Complex Thinking: Organization as Simple-Location. *Organization*. 1998. Vol. 5/3. (August, 1998) pp. 341-369.
10. Donaldson L. Organization theory as a positive science. In The Oxford handbook of organization theory, ed. H. Tsoukas and C. Knudsen. Oxford : Oxford University Press, 2003. Pp. 39-62.
11. Etzioni A. A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. New York : Free Press, 1975.
12. Foster K.W. Organization Theory. *Encyclopedia of Governance*. URL: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412952613.n377> (дата звернення: 05.04.2025).
13. Hatch Jo. Organization theory : modern, symbolic, and postmodern perspectives. Cunliffe, Ann L. (Third ed.). Oxford, United Kingdom, 2013. P. 161.
14. Kashyap D. Organisation : Meaning, Concept, Features and Advantages. URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/organisation-meaning-concept-features-and-advantages/63768> (дата звернення: 06.04.2025).
15. Koontz M., O'Donnell C., Weihrich H. Management. New York, NY : McGraw-Hill, 1980.
16. Lester D., Parnel J., Carraher S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*. 2003. Issue 11(4). Pp. 339-354.
17. Mooney J., Reiley A. The principles of organization. New York : Harper & Brothers, 1939. 223 p.

18. Nickelson J. A., Zenger T. R. Being Efficiently Fickle: A dynamic theory of organizational choice. *Organizational Science*. 2002. September-October 2002.
19. Pfeffer J. New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects. Oxford University Press, 1997.
20. Putnam L. L., Jablin F. M. New Handbook of Organizational Communications: Advances in Theory, Research, and Methods. Sage Publications Inc., 2004.
21. Scott R. W. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987.
22. Sheldon O. The philosophy of management. Pitman Publishing Corp, New York. 3rd Edition, 1965 P. 23.
23. Terry G. R. Principles of Management. R.D. Irwin, 7th edition, 1977. 648 p.
24. Wagner-Tsukamoto S. Human Nature and Organization Theory. Edward Elgar Publishing, 2003.
25. Waldo D. Organization Theory: Revisiting the Elephant. *Public Administration Review*. 1978. Vol. 38. P. 597.
26. Weber M. Bureaucracy. Economy and society: an outline of interpretive sociology. *Berkeley: University of California Press*. 1968. Pp. 956-969.
27. Willmott H. Breaking the paradigm mentality. *Organization Studies*. 1993. Vol. 14. Pp. 681-719.

Тема 2. Основні організаційні теорії та моделі

Мета: набуття знань про загальні характеристики типів організаційних теорій: класичну, неокласичну, системну, ситуаційну та неомодернізаційну організаційну теорію, а такою розуміння еволюції теоретичних концепцій та основних моделей організації.

План

- 2.1 Загальна характеристика типів організаційних теорій
- 2.2 Класична теорія організації
- 2.3 Неокласична теорія та теорія людських ресурсів
- 2.4 Сучасна теорія

Перелік ключових термінів і понять: тип організаційної теорії, організаційна модель, класична теорія організації, неокласична теорія, теорія людських ресурсів, сучасна теорія.

2.1 Загальна характеристика типів організаційних теорій

Сучасна теорія менеджменту – це перш за все явище 20-го століття з новими теоретичними побудовами та практиками, що виникають зараз, на протязі 21-го століття. Сучасна організація може бути найважливішою інновацією за останні 100 років, і це теорія, яка ніколи не завершить свою еволюцію, оскільки людина продовжує існувати, а разом з нею – й організації.

Теорія організації походить від практики, і її розвиток залежить від еволюції практики організації. Розвиток продуктивності зумовлює розвиток теорії організації. Оскільки середовище стає все складнішим, організації матимуть плоску структуру, класову стратифікацію, мережеві відносини, гнучкі та нечіткі межі. Таким чином, парадигма теорії організації розвинулася до складної [39].

Розуміння того, як працюють організації, було в центрі уваги науковців до початку 20 століття. Так само, як еволюціонували організації, розвивалися і теорії, які їх пояснюють. Ці теорії можна розділити на 9 різних «шкіл» думки:

1. Класична теорія організації.
2. Неокласична теорія організації.
3. Теорія людських ресурсів (перспектива організаційної поведінки).
4. Сучасна теорія структурної організації.
5. Теорія організаційної економіки.
6. Теорія організації влади та політики.
7. Теорія організаційної культури.
8. Реформування через зміни в організаційній культурі.
9. Теорії організацій та середовищ.

4. **Класична теорія організації** була першою і основною теорією організацій. Класична теорія з'явилася в промисловості 1930-х років і все ще має великий вплив сьогодні [122]. Класична теорія включає в себе професії машинобудування, промисловості та економіки. Дана теорія базується на наступних принципах: [154]:

- Організації виникають для реалізації виробничих та економічних цілей.
- Існує один найкращий спосіб організації виробництва, який можна знайти шляхом систематичного наукового дослідження.
- Виробництво можна максимізувати завдяки спеціалізації та поділу праці.
- Люди та організації діють відповідно до раціональних економічних принципів.
- Робітники розглядаються як взаємозамінні частини в промисловому механізмі.
- Розвиток механізмів породив виробничих працівників і, у свою чергу, змінив індивідуальну майстерність.
- Фабрична система призвела до капіталомісткого, добре скоординованого виробництва.
- Організації повинні працювати як механізми, використовуючи людей, капітал і машини як свої власні частини.
- Мислення промислового та машинобудівного типу домінувало над теоріями про «найкращий спосіб» організації виробництва.
- Робота наукового керівника, як тільки знайдено «найкращий спосіб», полягає в тому, щоб нав'язати винайдену процедуру своїй організації. Класична теорія організації впливає саме з цього положення. Якщо існував один найкращий спосіб виконання будь-якого заданого виробничого завдання, то, відповідно, повинен існувати і один найкращий спосіб виконання будь-якого завдання соціальної організації, включаючи організацію фірм. Вважалося, що такі принципи соціальної організації існують і чекають свого відкриття шляхом ретельних наукових спостережень і аналізу.
- Організації повинні базуватися на загальновизнаних наукових принципах.

Неокласичну школу можна розглядати як критику класичної доктрини:

- Кожна організація повинна мати визначену структуру; однак поведінка людини може порушити найбільш ретельно сплановану організаційну діяльність. У той час як формальна структура може представляти те, як речі повинні існувати, неформальна організація, яка з'являється у відповідь на соціальні потреби людей, диктує те, як все насправді робиться.
- Хоча розподіл праці може мати сенс з точки зору організації, деякі з небажаних результатів для працівників – це відчуття ізоляції та анонімності через незначну роботу.

➤ Хоча скалярний і функціональний принципи можуть бути теоретично прийнятними, на практиці вони погіршуються через те, як виконуються ці процеси.

➤ Нарешті, діапазон контролю менеджера є функцією людських факторів і не може бути зменшений до точного, універсально застосовного співвідношення.

➤ Існує два основних джерела неокласичної теорії: (1) соціологи та інші психологи, які займалися взаємодією та стосунками в групах, часто називають *школою людських відносин*, і (2) психологи, які зосереджувалися на індивідуальній поведінці, або *школа поведінки*.

Ще одним внеском неокласичного підходу було впровадження науки про поведінку на робочому місці, а основними положеннями неокласичної теорії є:

➤ Організація в цілому є соціальною системою.

➤ Соціальне середовище на роботі впливає на людей.

➤ У формальній організації також має місце неформальна організація, яка впливає на формальну організацію і зазнає впливу від неї.

➤ Людина взаємозалежна і її поведінку можна передбачити з точки зору соціальних і психологічних факторів.

➤ Людина різноманітно мотивована і хоче задовольнити свої різні види потреб.

➤ Комунікація необхідна, оскільки вона несе інформацію про функціонування організації та про почуття та настрої людей, які в ній працюють.

➤ Співпраця важлива для належного функціонування організації, а робочі стандарти досягаються за допомогою поведінкового підходу.

Фундаментальні припущення теорії людських ресурсів [153]:

➤ Організації існують, щоб служити потребам людини (а не навпаки).

➤ Організації та люди потрібні одне одному (Організаціям потрібні ідеї, енергія та талант; людям потрібні кар'єра, зарплата та можливості роботи).

➤ Якщо відповідність між особою та організацією недостатньо адекватна, один або обидва страждають. Індивідууми будуть експлуатувати, або намагатимуться використовувати організацію, або і те, і інше.

➤ Хороша відповідність між особою та організацією приносить користь обом. Люди знаходять змістовну роботу, яка приносить задоволення, а організації отримують людський талант і енергію, які їм потрібні.

➤ Вчені-біхевіористи «зосередили увагу на пошуках відповідей на такі питання, як організації можуть і повинні дозволяти і заохочувати своїх людей рости та розвиватися».

➤ З цієї точки зору передбачається, що організаційна креативність, гнучкість і процвітання природним чином витікають із росту та розвитку співробітників.

➤ Суть відносин між організаціями та людьми змінюється від залежності до співзалежності.

➤ Люди вважаються такими ж важливими, іноді й важливіші, ніж сама організація.

Сучасна теорія організації вивчає:

➤ Частини (індивідууми) у сукупності та рух індивідів у систему та поза нею.

➤ Взаємодія індивідів із середовищем, що знаходиться в системі.

➤ Взаємодії між індивідами в системі.

➤ Загальні проблеми зростання та стійкості систем [150]

Сучасна теорія організації та загальна теорія систем подібні тим, що вони розглядають організацію як інтегроване ціле. Однак вони відрізняються своєю загальністю.

Загальна теорія систем має справу з кожним рівнем системи, тоді як сучасна організаційна теорія зосереджена насамперед на людській організації. Можна поставити запитання, що може отримати наука про адміністрування, вивчаючи системні рівні, крім людського? Перш ніж спробувати відповісти, слід звернути увагу на те, що це за інші рівні. Американські дослідники Боудіч, Буоно та ін. пропонують зручний метод класифікації [33]:

(1) Статична структура – рівень каркаса, анатомія системи; наприклад, будова Всесвіту.

(2) Проста динамічна система – рівень годинникових механізмів, наперед заданих необхідних рухів.

(3) Кібернетична система – рівень термостата, система рухається для підтримки заданої рівноваги через процес саморегуляції.

(4) Відкрита система – рівень самопідтримуваних систем, рухається назустріч і включає живі організми.

(5) Генетико-соціальна система – рівень клітинного суспільства, що характеризується поділом праці між клітинами.

(6) Системи тварин – рівень мобільності, ознаки цілеспрямованої поведінки.

(7) Людські системи – рівень інтерпретації символів та передачі ідей.

(8) Соціальна система – рівень організації людини.

(9) Трансцендентальні системи – рівень абсолютів, які демонструють систематичну структуру, але є непізнаними по суті.

2.2 Класична теорія організації

Класична теорія є найбільш традиційною теорією, яка базується на чотирьох ключових стовпах. Вони включають розподіл праці, скалярні та функціональні процеси, структуру та діапазон контролю. З урахуванням цих основних елементів можна вивести майже всю класичну теорію організації.

Поділ праці, без сумніву, є наріжним каменем серед чотирьох елементів. З нього випливають інші елементи як наслідки. Наприклад, скалярний і функціональний ріст потребує спеціалізації та департаменталізації функцій. Організаційна структура природно базується на напрямку, в якому

спеціалізація діяльності рухається в розвитку компанії. Нарешті, діапазон проблем контролю є результатом різноманітної кількості спеціалізованих функцій під юрисдикцією менеджера.

Скалярний і функціональний процеси мають справу з вертикаллю і горизонтальне зростання організації відповідно. Скалярний процес означає зростання ланцюжка командування, делегування повноважень і відповідальності, єдність командування та зобов'язання звітувати. Поділ організації на спеціалізовані частини та перегруповування частин у сумісні одиниці є елементами, що відносяться до функціонального процесу. Цей процес зосереджується на горизонтальній еволюції лінії та персоналу в офіційній організації.

Структура – це логічний зв'язок функцій в організації, організований для ефективної реалізації цілей компанії. Структура включає систему і шаблон.

Класична теорія організації здебільшого працює з двома основними структурними елементами: лінійною побудовою організації та персоналом. Однак така діяльність, як функції комітету та зв'язку, досить легко потрапляє до сфери структурних міркувань. Знову ж таки, структура є посередником для встановлення логічних і послідовних зв'язків між різноманітними функціями, які складають організацію.

Концепція діапазону контролю стосується кількості підлеглих, якими менеджер може ефективно керувати. Незалежно від тлумачення, діапазон контролю має велике значення, зокрема, для форми організації, яка розвивається через зростання. Широке коло контролю дає плоску організаційну структуру; вузьке коло – призводить до високої конструкції. Крім того, концепція обсягу контролю звертає увагу на складність людських і функціональних взаємозв'язків в організації.

Класична теорія організації має справу з ієрархічними рівнями повноважень та координації разом із горизонтальними відмінностями між підрозділами. До ранніх структурних теоретиків належать Адам Сміт, Деніел МакКаллум, Фредрік Вінслоу Тейлор, Макс Вебер і Анрі Файоль. Розподіл праці А. Сміта підкреслює позитивний вплив спеціалізації на загальну продуктивність в організації. Ця робота з'явилася на зорі промислової революції і є найсерйознішим і найвпливовішим твердженням щодо економічного обґрунтування організації. МакКаллум у 1856 році вивчав загальні принципи організації Сміта, зосереджуючись на потоках інформації вгору та вниз, і йому приписують розробку першої організаційної схеми (або структури).

Тейлор розширив роботу Сміта та Маккалума, зосередившись на збільшенні виробництва шляхом використання наукових методів для виявлення найшвидших, найефективніших та найменш виснажливих методів виробництва.

Підхід Тейлора наголошує на науковому менеджменті та його використанні для того, щоб зробити працівника більш ефективним, тим самим створюючи більше багатства для себе та світу. Тейлор шукав найвигідніший засіб для виконання роботи в організації.

Вебер прийняв більш макроскопічний погляд на організацію, спираючись на дослідження стародавніх організацій у Єгипті, Римі, Китаї та Візантійській імперії. Вебер визначив бюрократію, певний набір структурних механізмів і те, як вони функціонують в організації.

Файоль зосередив своє дослідження на теорії управління всередині організації та вважав, що його концепція управління також є універсальною. Його основним внеском були сформульовані ним 14 принципів, які приводять до явного організаційного успіху.

5. Кожен із цих дослідників створював свої теорії, використовуючи праці один одного. Теоретики вивчали організації як складні механізми, що потребують кордонів (меж) між підрозділами. Механізми, які засновані та діють на принципах передбачуваності та точності, що досягається за допомогою контролю, спеціалізації, вертикального потоку інформації та обмеженого обміну із зовнішнім середовищем [111].

Важливість цих робіт полягає в їх спільному розвитку, що пояснює ефективність роботи та визначення організацій.

Як і слід було очікувати, згідно з цією теорією люди розглядаються як засіб досягнення мети. Дуже мало уваги приділяють тому, як працівники ставляться до виконання роботи, чи ідеям, які вони можуть мати щодо їх розвитку.

Основна увага приділяється максимізації ефективності для досягнення фінансових цілей. Для кожної роботи існує один найкращий спосіб досягнення мети. Спеціалізація також визначає цю теорію. Виробничий працівник, який є фахівцем лише на одному чи двох етапах процесу, швидко замінює ремісника, який у минулому виконував серію завдань для виробництва продукту.

Структури розглядаються як основні посередники організацій для досягнення обмеженої раціональності. Основним об'єктом класичної теорії організації є раціоналізація організаційної структури. Організаційні питання досліджуються в статико-структурно-правовій перспективі, а ядром є раціоналізація.

Класична теорія організації підкреслює, що організаційні особливості є безособовими та раціональними; зосереджується на проєктуванні організаційної структури, базовому принципі та основній функції управління організаціями.

Класична теорія організації є типовою філософією менеджменту в перспективі відносин «Людина-машина», яка базується на гіпотезі «економічної людини». Люди втратили людяність у суспільстві, перетворилися на машину, втратили ініціативу в роботі.

Ще в 1920-х роках різні соціальні критики почали вказувати на потенційно шкідливі наслідки спроб стандартизувати людей, а також робочі місця. Хоча низка основних принципів класичної теорії менеджменту (наприклад, формальна структура, розподіл праці) безпосередньо не оскаржувалася, критика була зосереджена на тих окремих менеджерах і теоретиках, які, здавалося, розглядали працівників як не більше ніж звичайні

додатки до машин. Фактично, коли Тейлор запропонував свою теорію наукового менеджменту, його робота часто зустрічалася з антагонізмом і ворожістю. Тейлор захищав свої принципи на основі «розумової революції», яка мала відбутися в ставленні до управління та праці. По суті, Тейлор відчув, що обидві сторони визнають необхідність співпраці та важливість наукового дослідження, а не індивідуального судження як основи для структурування робочих завдань. Критики, однак, стверджували, що хоча керівництво може шукати стандартизовані навички та методи, воно не може очікувати абсолютно стандартної, беземоційної поведінки від своїх працівників [33].

У цей період науковці дедалі частіше звертали увагу на те, що соціальне оточення працівника, зокрема вплив колег, може мати вагоміший вплив на його поведінку, ніж матеріальні заохочення, запропоновані керівництвом. Це сприяло переосмисленню уявлень про природу людини в трудовій діяльності. Працівників перестали розглядати виключно як раціональних індивідів, що діють лише в межах економічної доцільності. Натомість усе більшого значення набували соціальні аспекти — колективна взаємодія, відчуття приналежності, підтримка та взаєморозуміння в колективі стали розглядатися як провідні чинники, що визначають мотивацію та продуктивність.

У процесі індустріалізації та механізації, коли робота ставала одноманітною та позбавленою глибшого сенсу, працівники дедалі частіше шукали значущість своєї діяльності через неформальні стосунки з іншими членами колективу. Це змушувало керівництво враховувати не лише економічні, а й психологічні та соціальні потреби людей. Інакше нехтування цими потребами могло спричинити зниження залученості до праці, відчуження, падіння продуктивності та навіть прихований або відкритий опір організаційній владі. Таким чином, увага до соціальних факторів у трудовому процесі стала критично важливою для ефективного управління персоналом.

2.3 Неокласична теорія та теорія людських ресурсів

У відповідь на обмеженість класичної школи управління, яка зосереджувалась переважно на механістичних і фізіологічних аспектах праці, неокласична теорія внесла нове бачення, спрямувавши увагу на поведінкові науки. Вона прагнула компенсувати ігнорування людського чинника, властиве класичним підходам, підкреслюючи необхідність розуміння міжособистісних відносин в управлінні. Виходячи з того, що керівництво завжди має справу з людьми, не лише з процесами, неокласична школа стверджувала, що ефективне управління неможливе без глибокого розуміння соціальної динаміки в організаціях.

Неокласичну теорію, або поведінкову теорію управління, часто розглядають як критичну реакцію на класичні підходи. Вона не відкидала повністю класичні постулати, але доповнювала їх аналізом соціальних, психологічних і культурних факторів, що впливають на поведінку працівників. У центрі уваги опинилися як формальні, так і неформальні групи, що

формується в організації, а також потреба враховувати не лише економічні, а й соціальні потреби людей. Саме тому неокласичний підхід сприймається як розширення класичної теорії, зосереджене на більш гуманному й цілісному розумінні організаційної поведінки.

Значний внесок у формування школи людських відносин зробили Саймон, Мейо, Ретлісбергер і Діксон. Висновки Хоторнських досліджень (1939) стали фундаментом для критики класичного раціоналізму. Елтон Мейо, зокрема, запропонував радикально нову інтерпретацію мотивації працівників, в якій підкреслювалась роль емоцій, настроїв та особистих інтересів. Люди більше не розглядалися виключно як раціональні виконавці завдань – вони почали сприйматися як складні істоти, поведінка яких визначається широким спектром соціально-психологічних факторів.

Дослідники школи людських відносин підкреслювали, що в межах будь-якої організації існує неформальна структура – система стосунків і норм, яка може суттєво впливати на прийняття рішень і поведінку працівників, іноді навіть більше, ніж формальні інструкції. Така структура формувалася завдяки неофіційним контактам між людьми та відігравала ключову роль у формуванні робочого клімату.

Однією з головних тем школи людських стосунків стало вивчення особистісних якостей працівників і їхньої поведінки, що призвело до активного аналізу впливу стилів лідерства, расової, класової й культурної різноманітності в колективі. Формалізація процесів рішуче критикувалася, оскільки, на думку теоретиків, вона знижує рівень залученості, послаблює мотивацію та шкодить психологічному добробуту працівників. Натомість пропонувалися такі підходи, як участь працівників в управлінні, розширення завдань або ротація робочих місць, щоб підвищити залученість і задоволення від праці.

Попри свою гуманістичну спрямованість, школа людських стосунків також піддавалася критиці. Наприклад, Скотт (1987) вказував, що багато тверджень цієї школи не були емпірично підтверджені. Крім того, її критикували за можливий маніпулятивний характер – оскільки інтерес до емоцій та потреб працівників міг використовуватися не для покращення їхнього добробуту, а задля ефективнішого управлінського контролю.

Школа людських відносин, згідно з класифікацією Скотта, належить до моделі «закритої природної системи», яка відкидає уявлення про організації як суто раціональні інструменти. Організації розглядаються як соціальні колективи, подібні до родин або спільнот, де головною метою стає не досягнення формальних цілей, а виживання та підтримка стабільності. У межах цієї моделі саме неформальні структури вважаються головними для розуміння реальної організаційної динаміки.

Серед основних тем, що розроблялись у рамках цієї теорії, були:

- стиль і природа лідерства;
- особливості мотивації працівників;
- індивідуальна поведінка в командах і групах;
- питання влади та впливу в межах організацій.

Зрештою, школа людських відносин зробила важливий внесок у переосмислення ролі людини в організації, заклавши підґрунтя для більш сучасних підходів до управління, орієнтованих на розвиток потенціалу працівника та створення сприятливого соціального середовища.

2.4 Сучасна теорія

Відмінною рисою сучасної теорії організації є її концептуально-аналітична орієнтація, яка поєднує теоретичні узагальнення з практичними висновками, заснованими на емпіричних дослідженнях. Однією з ключових характеристик цієї теорії є її інтегративний характер – спроба об'єднати різноманітні підходи до розуміння організації в єдину цілісну картину. В її основі лежить філософія системного підходу, який розглядає організацію як складну динамічну систему взаємопов'язаних елементів. Хоча людські системи надзвичайно складні і містять безліч змінних, які важко охопити через математичні моделі, системний підхід дає можливість краще зрозуміти механізми функціонування організації.

Сучасна теорія організації, яка базується на ідеях системного аналізу, значно розширює горизонти дослідження порівняно з класичними та неокласичними школами. Вона порушує важливі питання, на які раніше не звертали достатньої уваги:

1. Які елементи системи є стратегічно важливими?
2. Яким є характер взаємозв'язків між цими елементами?
3. Які ключові процеси забезпечують координацію між частинами системи та їхню адаптацію?
4. Які цілі переслідує організаційна система і як вони визначаються?

Варто зазначити, що сучасна теорія організації не є однорідною школою думки. Різні дослідники акцентують увагу на різних аспектах організаційної системи, проте всі вони прагнуть до виявлення її внутрішньої цілісності та закономірностей розвитку. Класичні праці, такі як «Організації» Марча і Саймона або антологія «Сучасна теорія організації» під редакцією Хейра, стали фундаментом для формування сучасного бачення організацій як складних систем.

Системний підхід дозволяє розглядати організацію не лише як технічну чи економічну структуру, а як соціальний організм, де кожна частина впливає на інші, а вся система орієнтована на досягнення динамічної рівноваги. Хоча концепція рівноваги в системах виглядає привабливо, вона часто залишається лише гіпотезою через труднощі з її кількісним вимірюванням.

Сучасна структурна теорія організації спирається на низку базових припущень, які окреслюють її підхід до аналізу організаційних явищ:

Фундаментальні припущення:

1. Організації як раціональні інститути: Вони створені для досягнення чітко визначених цілей. Ефективність організацій досягається через формалізовану систему правил, ієрархій і механізмів контролю.

2. Оптимальність структури: Для кожної організації існує найбільш відповідна структура, яка узгоджується з цілями, середовищем, характером продукції чи послуг і використовуваними технологіями.

3. Спеціалізація та поділ праці: Ці принципи вважаються основою підвищення продуктивності, особливо у професіях, що вимагають високої кваліфікації.

4. Проблеми мають структурний характер: Більшість організаційних проблем пов'язані з недосконалістю структури і можуть бути вирішені шляхом її перегляду чи оптимізації.

Таким чином, сучасна теорія організації пропонує комплексний підхід до вивчення організацій, орієнтуючись не лише на внутрішні процеси, а й на зовнішнє середовище, зміну умов, зворотні зв'язки та адаптивність. Вона синтезує знання з різних дисциплін – соціології, психології, економіки, кібернетики – для побудови більш повної та реалістичної моделі організаційної поведінки.



Питання для самоконтролю

1. Як змінювалися уявлення про організацію з розвитком класичних і сучасних теорій менеджменту?

2. У чому полягає сутність класичної школи управління та які її ключові представники?

3. Як вплинули ідеї наукового управління Фредеріка Тейлора на розвиток організаційної теорії?

4. Які основні положення адміністративної теорії Анрі Файоля?

5. Який внесок у розвиток організаційної думки зробила школа людських відносин?

6. Як теорія Х і теорія Y Дугласа МакГрегора пояснюють підходи до управління персоналом?

7. У чому полягає суть системного підходу до організації?

8. Як контингентний підхід вплинув на практику побудови організаційних структур?

9. Які ключові відмінності між механістичною та органічною моделями організації?

10. Яким чином сучасні теорії організації (синергетична, еволюційна, мережна) відрізняються від класичних підходів?



Тести для самоконтролю

1. Який підхід до організацій базується на чіткій ієрархії та правилах?

а) поведінковий;

б) бюрократичний;

в) ситуаційний.

2. Хто є автором теорії «ідеальної бюрократії»?

- а) Фредерік Тейлор;
- б) Макс Вебер;
- в) Честер Барнард.

3. Який із підходів акцентує увагу на адаптації організації до зовнішнього середовища?

- а) механістичний;
- б) ситуаційний;
- в) класичний.

4. Що є основною характеристикою класичної школи управління?

- а) фокус на емоційному інтелекті;
- б) індивідуальний розвиток;
- в) раціональне планування і структура.

5. Яка теорія вивчає вплив людської поведінки на функціонування організації?

- а) системна;
- б) поведінкова;
- в) бюрократична.

6. Що розглядається як організація у системному підході?

- а) незалежний суб'єкт;
- б) збір людей без структури;
- в) взаємопов'язана сукупність елементів.

7. Яка з моделей передбачає гнучкість та децентралізацію управління?

- а) механістична модель;
- б) органічна модель;
- в) ієрархічна модель.

8. Яка модель управління базується на науковій організації праці?

- а) Теорія Х і Y;
- б) Теорія людських відносин;
- в) Науковий менеджмент.

9. Автором теорії адміністративного управління є:

- а) Генрі Форд;
- б) Анрі Файоль;
- в) Герберт Саймон.

10. Що передбачає ситуаційна теорія управління?

- а) універсальні методи для всіх організацій;
- б) адаптацію управлінських рішень до конкретних обставин;
- в) відсутність структури та правил.

Використана література:

1. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
2. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
3. Теорія організації : навчально-методичний посібник / С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщука. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
4. Arrow K. J. The Limits of Organization. Oliver E. Williamson, Scott E. Masten, eds. 1995 ed. Reprinted in Transaction Cost Economics. W. W. Norton, New York, 1974. Pp. 33-43.
5. Bass B. M. Leader March, a Handbook of Leadership. New York : The Free Press, 1990. Pp. 494-510.
6. Bowditch J. L., Buono A. F., Stewart M. M. A primer on organizational behaviour (7th ed). Hoboken, N. J. : John Wiley and Sons, Inc., 2008.
7. Celik M., Dogan G. A Theoretical Approach to Science of Management. *International Journal of Humanities and Social Sciences*. 2011. Vol. 1. No. 3.
8. Chapman J. Anxiety and defective decision making: an elaboration of the groupthinkmodel. *Management Decision*. 2006. Vol. 44. No. 10. Pp. 1391-404.
9. Chunxia Lu, Cong Ma, Yushu Zhang, Xu Zengrang. Ecological Footprint of Hydropower Development in China and the Associated Reductions of Greenhouse Gas Emission. *Journal of Resources and Ecology*. 2013. Vol.4. DOI:10.5814/j.issn.1674-764x.2013.04.010.
10. Daft R. Understanding the Theory and Design of Organizations. Mason, OH : Thomson South Western, 2007.
11. Dickson W.J., Roethlisberger F.J. Management and the Worker. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1939.
12. Dobbin F. Cultural Models of Organization: The Social Construction of Rational Organizing Principles. Oxford : Basil Blackwell, 1994. Pp. 117-141.
13. Ehiobuche C., Tu H. Towards the Relevance of Classical Management Theories and Organizational Behavior. Paper presented at the ASBBS Annual Conference : Las Vegas. 2012. Issue 19 (1), p. 310.
14. Eric Dr., Sibul A. The Military and the Management Movement. *Baltic Security and Defence Review*. 2012. Vol. 14, No.2.
15. Fayol H. General and Industrial Management. Translated by Constance Storrs. London : Pitman, 1949.
16. Ferraro F., Pfeffer J., Sutton R. I. Economics language and assumptions: how theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review* 30. 2005. Pp. 8-24.

17. Follett M. P. The giving of orders. In Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (Eds.). *Classics of organization theory*, pp.156-162. Belmont, CA : Wadsworth Publishing Company, 1996.
18. Fry B. *Mastering public administration: from Max Weber to Dwight Waldo*. New York, NY : Chatham House Publishers, Inc., 1998.
19. Fry B., Nigro L. Five great issues in the profession of public administration. In J. Rabin, W. Hildreth and G. Hiller (Eds.), *Handbook of Public Administration* (pp. 1163-1221). New York, NY : Marcel Dekker, Inc., 1998.
20. Ivanko Š. *Modern Theory of Organization*. University of Ljubljana, Faculty of Public Administration, 2013. URL: <https://www.studocu.vn/vn/document/dai-hoc-kinh-te-quoc-dan/ki-nang-quan-tri/modern-theory-of-organization/25468032> (дата звернення: 06.04.2025).
21. Janis I.L. *Groupthink*. Houghton Mifflin. Boston, MA, 1982.
22. Keuning D., Bossink B., Tjemkes B. *Management, an evidence-based approach*. Netherlands, Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V., 2010.
23. Kuk L. The changing nature of student affairs. In Ashley Tull and Linda Kuk (Eds.), *New realities in the management of student affairs: Emerging specialist roles and structures for changing times*. Sterling, VA: Stylus, 2012.
24. Lam A. *Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation*. Paper presented at the DIME Final Conference, Maastricht, 2011.
25. Larrick, Feiler. Theory X and Theory Y: HR Strategy. In D. J. Teece and M. Augier (Eds.), *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave McMillan : New York, 2013.
26. March J., Simon H. *Organizations*, Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Institute of Technology, John Wiley. New York, 1958.
27. Markle A. B. Dysfunctional learning in decision processes: the case of employee reciprocity. *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32. Pp. 1411-1425.
28. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1979.
29. Mohr L. Organizational technology and organizational structure. *Administrative Science Quarterly*. 1971. Vol. 16/4. Pp. 444-459.
30. Nicholson N. *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Blackwell, 1995.
31. Olum Y. *Modern Management Theories and Practices*, Paper presented at the 15th East African Central Banking Course, held on 12th July 2004, at Kenya School of Monetary Studies, 2004.
32. Perrow C. *A Society of Organizations. Theory and Society*. 1991. Pp. 725-762.
33. Posey R. B. *Modern Organization Theory* edited by Mason Haire. *Administrative Science Quarterly*. 1961. No. 5 (4). Pp. 609-611. DOI:10.2307/2390625.
34. Robbins S.P. *Organizational theory: structure, design and applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 3rd Edition, 1990.

35. Sapru R.K. Administrative Theories and Management Thought. New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 2008. 276 p.
36. Scott R. W. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987.
37. Shafritz J., Ott J.S. Classical Organization Theory (5 ed.). Orlando : Harcourt.
38. Shafritz J. M., Ott, J. S., Jang, Y. S. Classics of Organization Theory (6th ed.). Belmont, CA : Wadsworth, 2005.
39. Simon H. The proverbs of public administration. *Public administration Review*. 1946. Vol. 6. Pp. 53-67.
40. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Volumes I and II. R. H. Campbell and A. S. Skinner, eds. Liberty Fund : Indianapolis, 1776 [1981].
41. Taylor F.W. The principles of scientific management. New York: Harper Brothers, 1911.
42. Towne H. R. The Engineer as an Economist, 1886. Pp. 428-429.
43. Van De Ven, Ganco A., Martin H., Hinings C.R. Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. *The Academy of Management Annals*. 2013. Issue 7. Pp. 393-440. DOI: 10.1080/19416520.2013.774981.
44. Waldo D. Organization Theory: Revisiting the Elephant. *Public Administration Review*. 1978. No. 38. P. 597.
45. Weber M. Bureaucracy. Economy and society: an outline of interpretive sociology. Berkeley : University of California Press, 1968. Pp. 956-969.
46. Witzel M. A History of Management Thought, London and New York, NY : Routledge, 2012.
47. Wren D. The history of management thought. Hoboken, NJ : Wiley and Sons, 2005.
48. Wren D., Bedeian A. The Evolution of Management Thought. NJ : Wiley, 2009.
49. Yang C., Liu H., Wang X. Organization Theories: From Classical to Modern. *Journal of Applied Sciences*. 2013. Vol. 13. No. 21. Pp. 4470-4476.
50. Yanping L. Multidimensional Perspective of Organizational Theory. Tsinghua University Press, Beijing, 2007.
51. Zhu G. Organization Theory: History and Genre. Nanjing University Press, Nanjing, 1999.

Тема 3. Організація як система

Мета: формування системних уявлень про організацію, яка існує в умовах зовнішніх факторів, що швидко змінюються, а також про внутрішню будову організації: організаційні підсистеми, елементи, структури, взаємозв'язки.

План

- 3.1 Організація як соціальна система
- 3.2 Структура організації
- 3.3 Фактори, що впливають на організаційну структуру

Перелік ключових термінів і понять: система, соціальна система, біхевіоризм, організаційна структура, формалізація, централізація, контроль, координація, взаємодія, централізація.

3.1 Організація як соціальна система

Визначення організації як соціальної системи з'явилося завдяки *Хоторнським експериментам*, проведеним групою вчених під керівництвом *Елтона Мейо*.

Витоки *біхевіоризму* пов'язують із рухом за людські стосунки, який виник як результат Хоторнських експериментів, що проводилися у 1927-1932 роках на підприємстві Western Electric Company у США. Дослідження Елтона Мейо та його колег поставили під сумнів погляди Фредеріка Тейлора, який стверджував, що найвищу продуктивність можна досягти лише за допомогою науково визначеного «єдиного найкращого способу» виконання роботи.

Спочатку досліджували вплив освітлення на ефективність праці, але відсутність чіткої кореляції змусила звернути увагу на інші фактори – такі як перерви, харчування, тривалість робочого дня та тижня. Незалежно від зміни умов, продуктивність підвищувалася. Навіть після повернення до початкових умов працівниці продемонстрували рекордні результати.

Хоторнські дослідження виявили п'ять важливих висновків. По-перше, задоволення від праці та продуктивність більше залежать не від матеріального стимулу, а від соціальних умов, ставлення керівництва та атмосфери в колективі. По-друге, дослідження критикували тейлоризм і його акцент на фінансовій мотивації. По-третє, зміни у середовищі (освітлення, побутові умови) та прояв вдячності з боку керівників значно покращували реакцію працівників. По-четверте, вплив неформальних груп на робочому місці є надзвичайно потужним. По-п'яте, спростовано уявлення про працівників як про «натовп» індивідів, що діють виключно у власних інтересах.

Ці результати підкреслили важливість соціальної динаміки і комунікації в організаціях, викликавши заклики до відкритості, довіри, командної роботи та залучення працівників до процесів прийняття рішень.

Значний внесок у подальше осмислення «людяності» в організації зробив **Дуглас МакГрегор**. У своїй праці «Людський бік підприємства» він сформулював дві теорії мотивації: «Теорію Х» (люди ледачі, потребують контролю, реагують на грошову винагороду) та «Теорію Y» (люди прагнуть самореалізації, працюють відповідально, якщо до них ставитися з довірою).

МакГрегор стверджував, що управлінські припущення можуть ставати самореалізованими пророцтвами: якщо керівництво вірить, що працівники неефективні, вони такими й стають. Його погляди базувалися на ідеях **Маслоу** – після задоволення базових потреб люди прагнуть поваги, самостійності й творчості. Він підкреслював, що багато управлінських практик насправді самі створюють «пасивність» працівників, яку потім намагаються подолати.

Його думки передбачили розвиток таких напрямів, як теорія внутрішньої мотивації, організаційна справедливість і поведінкова економіка. Хоча МакГрегор не створив конкретної теорії, його робота задала важливі орієнтири: люди мотивовані різними факторами, а надмірний акцент на контролі і грошах ігнорує людський потенціал.

3.2 Структура організації

Поняття **організаційної структури** має безліч трактувань і підходів до визначення. У загальному сенсі структура – це система розподілу обов'язків, завдяки якій здійснюється виконання робіт у межах організації. Найнаочніше ця система відображається в організаційній схемі. Згідно з альтернативною інтерпретацією, структура виступає як архітектура управлінських компетенцій, лідерства, кадрового потенціалу, функціональних зв'язків і організаційної взаємодії.

Ріні дослідники, визначаючи організаційну структуру, наголошували на різних її аспектах:

Уолтон розглядає структуру як основу організації, яка включає ієрархічні рівні, обсяг відповідальності, ролі та посади, а також способи координації та вирішення внутрішніх проблем [178]. Томпсон вважав, що структура – це внутрішня диференціація та формування взаємовідносин між елементами організації [166]. Вона допомагає встановлювати межі ефективної роботи персоналу, визначаючи зони відповідальності та контроль над ресурсами.

На думку Карца і Кана (2012), структура проявляється у взаємозв'язаному наборі подій, які формують цикл діяльності, забезпечуючи його повторення й розвиток [98].

Джексон і Морган (1982) трактували структуру як відносно стабільний розподіл ролей і адміністративних механізмів, що формують узгоджену модель трудової взаємодії й дозволяють ефективно координувати діяльність організації [93].

У свою чергу, Лоуренс і Лорш (1967) підкреслювали, що структура – це інструмент, який одночасно забезпечує диференціацію підрозділів і їхню інтеграцію в єдину систему [115].

Відповідно до Dictionary of Organizational Behavior, структура визначається як встановлена модель зв'язків між компонентами компанії, що формально окреслює розподіл завдань і повноважень [95]. Саблінський уточнив, що організаційна структура – це спосіб формального розподілу, угруповання та координації службових завдань [145].

Таким чином, *організаційна структура* – це стабільне налаштування завдань та операцій, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків і узгодження функцій між членами організації. Вона не лише регулює щоденну діяльність, але й впливає на компетентність співробітників, їхню мотивацію та взаємодію між керівництвом і підлеглими. Через структуру реалізується передача стратегічних планів і корекція управлінських рішень.

Організаційна структура вказує на постійну конфігурацію завдань і діяльності. Іншими словами, організаційна структура – це набір методів, за допомогою яких організація розподіляється на окремі завдання, а потім створює гармонію між різними обов'язками. Організаційна структура керує компетентністю роботи, ентузіазмом співробітників і координацією між вищим керівництвом і підлеглими для потоку планів і цілей в організації, щоб створювати та коригувати плани на майбутнє.

Дослідники Трен і Тіан виокремлюють три ключові елементи організаційної структури: формалізація централізація та контроль [169]:

- Формалізація – це міра використання правил і процедур для регламентації поведінки працівників. Високий рівень формалізації обмежує гнучкість і самостійність, що може стримувати творчість і адаптивність, але водночас забезпечує передбачуваність і стандартизацію.

- Централізація – визначає, на якому рівні ієрархії приймаються ключові рішення. У централізованих структурах влада зосереджена на верхівці, що знижує залученість нижчих рівнів. У децентралізованих – рішення делегуються, що підвищує участь, мотивацію й комунікацію.

- Контроль – це процес, що включає встановлення цілей, моніторинг результатів і надання зворотного зв'язку. У бюрократичних структурах контроль здійснюється через суворі правила, стандарти й процедури, що дозволяє тримати в межах очікувань продуктивність та поведінку.

Таким чином, організаційна структура – це не лише формальна система, а й механізм, що сприяє досягненню цілей організації, адаптації до змін і ефективному управлінню людськими ресурсами.

3.3 Фактори, що впливають на організаційну структуру

Відповідно до досліджень Трена та Тіана, фактори, що впливають на організаційну структуру, є одними з факторів, описаних теорією непередбачених ситуацій і включають елементи підходу стратегічного вибору

[169]. Багато дослідників відзначали вплив цих факторів і елементів на організаційні структури. Дійсно, у відповідь на різні обставини навколишнього середовища, організаційна структура зумовлена рішеннями щодо внутрішнього організаційного рівня в цілому та розроблених змінних зокрема (централізація, формалізація та контроль), обидва фактори керуються уявленнями та перевагами організаційних лідерів у відповідь на зовнішні фактори.

Звернемо увагу на такі фактори:

1. Децентралізація прийняття рішень

Менон і Варадараджан стверджували, що централізація сприяє ієрархічній організаційній структурі, де остаточна влада та прийняття рішень зосереджені на вершині, а не розподіляються з нижчими рівнями організації [125]. Холленбек також вважав, що одним із найбільш досліджуваних аспектів організаційної структури є централізація, яка притаманна аспекту вертикальної структури [83].

2. Взаємодія з клієнтом

Аух та Менже спробували пов'язати цей фактор із централізацією та дійшли висновку, що оскільки взаємодія з клієнтами вимагає широкого фокусування повноважень та участі всієї організації, вона потребує більш децентралізованих та менш ієрархічних структур [27]. Подібним чином Джебнаун намагався визначити організаційну структуру, яка підтримує впровадження загального управління якістю взаємодії з клієнтом [92]. Результати показують, що розміри мережі процесів і органічна структура підтримують реалізацію загального управління якістю за участю клієнта, тоді як такі фактори, як: уникнення ризику, механічна структура та її складність – перешкоджають цьому.

3. Цінність інновацій

Селто та інші розглядали питання найкращої «відповідності» організаційної структури та засобів контролю для своєчасного та загального управління якістю [152].

4. Маркетингові міркування

Сундарам і Блек стверджували про необхідність кращих і нових застосувань організаційних теорій для вивчення багатонаціональних підприємств [161].

5. Посилення конкуренції

Врум (2006) намагався з'ясувати, як характеристики організаційного дизайну пов'язані з конкурентною поведінкою фірм [174]. Хоча попередні дослідження показують, що у випадках стратегічної взаємозамінності фірми, як правило, вибирають організаційні структури та системи винагороди, які зобов'язують фірму поводитися агресивно на товарному ринку, таким чином зменшуючи прибутки фірми та галузі, він стверджував, що одночасне визначення організаційної структури та системи винагороди може дозволити фірмам мовчазно вступати в змову та досягати абсолютно змовних результатів, незважаючи на відмову від співпраці.

6. Лібералізація економіки

Сноу та інші запропонували мережеву організаційну структуру як організаційну реакцію на контекст глобалізації, передачі технологій і технологічних змін, дерегуляції, зміни демографічних показників робочої сили, виробничих досягнень, швидшого, дешевшого зв'язку та більшої соціальної та політичної свободи [160].



Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте організацію як соціальну систему. Назвіть основні ознаки соціальної системи.
2. У чому полягає взаємозв'язок між підсистемами організації?
3. Як функціонує зворотний зв'язок у межах організаційної системи?
4. Прокоментуйте множинність цілей, функцій і цілей соціальної системи.
5. Чому інтеграція та координація мають велике значення для організації як соціальної системи?
6. Які методи інтеграції в соціальні організації ви знаєте?
7. Що таке структура організації? Які механізми організаційної структури ви можете назвати?
8. Чим відрізняється відкрита система від закритої у контексті організацій?
9. Яку роль відіграє середовище в системному підході до організацій?
10. Які переваги надає системний підхід у процесі управління організацією?



Тести для самоконтролю

1. Закон теорії організації – це:
 - а) стійкий об'єктивний зв'язок явищ або подій, який притаманний досить великій кількості організацій і має неминучу повторюваність в подібних умовах;
 - б) правила поведінки, прийняті в конкретній організації і відображені у внутрішній документації;
 - в) договірні зобов'язання членів організації, що регулюють їх діяльність.
2. Закон синергії – це ...
 - а) енергозбереження в замкнених матеріальних системах за будь-яких впливів середовища;
 - б) збільшення енергії, що перевищує суму індивідуальних зусиль, витрачених членами колективу;
 - в) загальний обсяг матеріальних ресурсів, необхідних для вирішення поставлених організацією завдань.
3. Закон розвитку – це ...

- а) реалізація продукції з метою максимізації прибутку;
- б) досягнення найбільшого сукупного потенціалу на всіх етапах життєвого циклу організації;
- в) підвищення продуктивності праці для забезпечення життєдіяльності організації.

4. Закон усвідомленості та впорядкованості – це ...

- а) у постіндустріальному суспільстві виживають лише великі організації;
- б) чим більше інформації має організація про зовнішнє і внутрішнє середовище, тим вище її успішне функціонування;
- в) в конкуренції перемагає організація з найбільшими грошовими активами.

5. Закон самозбереження:

- а) прагнення організації будь-якими способами отримати максимальний прибуток;
- б) підтримання життєдіяльності організації за рахунок отримання позикових коштів;
- в) забезпечення виживання організації з максимальним використанням ресурсів.

6. Закон єдності аналізу і синтезу:

- а) кожна організація прагне налаштуватися на найбільш економний спосіб діяльності, змінюючи свою структуру або свої функції;
- б) метод, заснований на вивченні господарської діяльності організації;
- в) методика опису роботи організаційних підрозділів з урахуванням їх функціональної спрямованості.

7. Закон композиції та пропорційності:

- а) кожна організація прагне придбати, створити або підтримувати у своїй структурі всі необхідні ресурси, які знаходяться в заданій пропорції;
- б) з метою максимізації прибутку організації повинні прагнути до повної незалежності;
- в) в рамках досягнення спільної мети існує об'єктивна тенденція організацій до об'єднання.

8. Принципи організації:

- а) правила, за якими нараховується заробітна плата;
- б) оптимальне правило, яке формулюється в організації і є відображенням об'єктивних закономірностей практики управління;
- в) шаблони в організації, на яких будуються відносини між її членами.

9. Що виконує функцію зворотного зв'язку в організаційній системі?

- а) планування;

- б) контроль результатів;
- в) розподіл ресурсів.

10. Як називається здатність системи зберігати сталість при впливах середовища?

- а) адаптивність;
- б) дисперсія;
- в) об'єктивність.

Використана література:

1. Auh S., Mengue B. Performance Implications of the Direct and Moderating Effects of Centralization and Formalization on Customer Orientation. *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36. No. 8. Pp. 1022-1034. DOI:10.1016/j.indmarman.2006.02.010
2. Chen C. J., Huang J. W. How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management, The Social Interaction Perspective. *International Journal of Information Management*. 2007. Vol. 27. No. 2. Pp. 104-118. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001
3. Fayol H. General and Industrial Management. Translated by Constance Storrs. London : Pitman, 1949.
4. Filley A.C. The Complete Manager: What Works When. Champaign, IL : Research Press, 1978.
5. Gullick L., Urwick L. (eds) Papers on the Science of Administration. New York, NY : Institute of Public Administration, 1973.
6. Hage J. Theories of organization. Wiley, New York, NY, 1980.
7. Hollenbeck, J. A Structure Approach to External and Internal Person-Team Fit, Applied Psychology. *An International Review*. 2000. Vol. 49. No. 3. Pp. 534-549.
8. Hrebiniak L. G., Snow C. C. Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty. *Academy of Management Journal*. 1980. Vol. 23. No. 4. Pp. 750-759. DOI: 10.2307/255561.
9. Jabnoun N. Organizational Structure or Customer-Oriented TMQ : An Empirical Investigation. *The TMQ magazine*. 2005. Vol. 17. No. 3. Pp. 226-236.
10. Jackson J. H., Morgan C. P. Organization Theory. 2nd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1982.
11. Kartz D., Kahn R. L. The Social Psychology of Organizing. 2nd Edition, Wiley, New York, 1978.
12. Kolodny H.F. Evolution to a Matrix Organization. *Academy of Management Review*. 1979. Issue 4 (4). Pp. 543-544.
13. Koontz M., O'Donnell C., Weihrich H. Management. New York, NY : McGraw-Hill, 1980.
14. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1967. Vol. 12 (1). Pp. 1-47.

15. Leavitt H.J. Applied organization and readings. Changes in industry: structural technical and human approach. pp. 55-70, in: Cooper, W.W., Leavitt, H.J. and Shelly, M.W. (eds) *New Perspectives in Organization Research*. New York, NY : John Wiley, 1962.
16. Luthans F. *Organizational Behaviour*. Singapore: McGraw-Hill, 1986.
17. Menon A., Varadarajan P. A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56. No. 4. Pp. 53-71. DOI: 10.2307/1251986.
18. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1979.
19. Mintzberg H. Organization design: fashion or fit. *Harvard Business Review*. 1981. Pp. 103-116.
20. Sablinski C. J. *Foundation of Organizational Structure*. 2012. URL : <http://www.csus.edu/indiv/s/sablinskic/ch.14.html> (дата звернення: 06.04.2025).
21. Sachdeva P.S. Analytical framework for the organization and structure of NARS. in: *Organization and Structure of NARS: Selected Papers*. The Hague : ISNAR, 1990.
22. Selto et al. Assessing the Organizational Fit of a Just-in-Time Manufacturing System-Testing Selection, Interaction and Systems Models of Contingency Theory. *Accounting, Organizations and Society*. 1995. Vol. 20. No. 7-8. Pp. 665-684. DOI: 10.1016/0361-3682(95)00022-2.
23. Snow et al., *Managing 21st Century Network Organizations. Organizational Dynamics*. 1992. Vol. 20. No. 3. Pp. 4-20. DOI: 10.1016/0090-2616(92)90021-E.
24. Tosi H.L., Rizzo J.R., Carroll S. *Managing Organizational Behaviour*. New York, NY : Pitman, 1986.
25. Tran Q., Tian Y. Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2013. Vol. 03(02). Pp. 229-236.
26. Zheng W., Yang B., Mclean G. Linking Organizational Culture, Strategy and Organizational Effectiveness; Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business research*. 2010. Vol. 63. No. 7. Pp. 763-771. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.06.005.

Тема 4. Організація як соціум

Мета: вивчення організації як соціуму та соціальної спільності, розмежування понять формальної та неформальної організації, а також засвоєння понять життєвого циклу організації, місії та цілей організації.

План

- 4.1 Соціальна організація та соціальна спільнота як відкриті системи
- 4.2 Формальні та неформальні організації
- 4.3 Життєвий цикл організації
- 4.4 Організаційна місія, бачення та цілі

Перелік ключових термінів і понять: соціальна організація, соціальна спільнота, відкрита система, формальна організація, неформальна організація, життєвий цикл організації, організаційна місія, організаційна мета.

4.1 Соціальна організація та соціальна спільнота як відкрита система

Традиційні теорії розглядали організації як закриті системи, які були автономними та ізольованими від зовнішнього світу. Однак у 1960-х роках з'явилися більш цілісні та гуманістичні ідеології. Визнаючи, що традиційна теорія не змогла врахувати багато впливів навколишнього середовища, які впливали на ефективність організацій, більшість теоретиків і дослідників прийняли погляд відкритих систем на організації.

Термін «відкриті системи» відображає нововиявлене переконання, що всі організації унікальні – частково через унікальне середовище, в якому вони працюють – і що вони повинні бути структуровані таким чином, щоб відповідати унікальним проблемам і можливостям. Наприклад, дослідження 1960-х років показали, що традиційні бюрократичні організації, як правило, не досягали успіху в середовищі, де технології або ринки швидко змінювалися. Вони також не усвідомили важливості регіональних культурних впливів у мотивації працівників.

Вплив навколишнього середовища, який тисне на відкриті системи, можна описати як специфічний або загальний. Специфічне середовище відноситься до мережі постачальників, дистриб'юторів, державних установ і конкурентів, з якими взаємодіє підприємство. Загальне середовище охоплює чотири фактори, які походять від географічного регіону, в якому працює організація. Це:

- Культурні цінності, які формують погляди на етику та визначають відносну важливість різних питань.
- Економічні умови, які включають економічне піднесення, спади, регіональне безробіття та багато інших регіональних факторів, які впливають

на здатність компанії розвиватися та процвітати. Економічні впливи можуть також частково диктувати роль організації в економіці.

➤ Правове/політичне середовище, яке ефективно допомагає розподіляти владу в суспільстві та виконувати закони. Правова та політична системи, в яких працює відкрита система, можуть відігравати ключову роль у визначенні довгострокової стабільності та безпеки майбутнього організації. Ці системи несуть відповідальність за створення сприятливого середовища для бізнес-спільноти, але вони також відповідають за забезпечення – за допомогою нормативних актів, що стосуються діяльності та оподаткування – задоволення потреб більшої спільноти.

➤ Якість освіти, яка є важливим фактором у високих технологіях та інших галузях, які потребують освіченої робочої сили. Компанії зможуть краще заповнити такі посади, якщо вони працюють у географічних регіонах із сильною системою освіти.

Теорія відкритих систем також передбачає, що всі великі організації складаються з кількох підсистем, кожна з яких отримує вхідні дані від інших підсистем і перетворює їх на результати для використання іншими підсистемами. Підсистеми не обов'язково представлені відділами в організації, натомість вони можуть нагадувати шаблони діяльності.

Важлива відмінність між теорією відкритих систем і більш традиційними теоріями організації полягає в тому, що перша передбачає ієрархію підсистем, тобто не всі підсистеми однаково важливі. Крім того, збій в одній підсистемі не обов'язково порушить роботу всієї системи. Навпаки, традиційні механістичні теорії припускали, що збій у будь-якій частині системи матиме однаковий вплив на інші частини та на систему в цілому.

4.2 Формальні та неформальні організації

Існує два типи організацій відповідно до формальності правил. Формальна організація – це організація з фіксованим набором правил внутрішньоорганізаційних процедур і структур. Як такий, він зазвичай викладається в письмовій формі з мовою правил, які нібито залишають мало свободи для тлумачення. У деяких суспільствах і в деяких організаціях такі правила можуть суворо дотримуватися; в інших вони можуть бути лише пустим формалізмом.

Щоб полегшити досягнення цілей організації в офіційній установі, робота делегується кожному окремому члену організації. Член такої організації працює над досягненням певних цілей, які відповідають цілям організації.

Щоб полегшити координацію різних видів діяльності, повноваження, відповідальність і підзвітність осіб в організації дуже чітко визначені. Отже, сприяння координації різних видів діяльності організації дуже ефективно.

Щоб допомогти встановити логічний зв'язок повноважень, обов'язки осіб в організації чітко визначені. Вони займають певне місце в організації завдяки

чітко визначеній ієрархічній структурі, властивій будь-якій офіційній організації.

Розподіл роботи між окремими особами в офіційній організації відповідно до їхніх можливостей сприяє більшій спеціалізації та розподілу роботи.

Характеристики формальної організації:

- чітко визначені правила та норми;
- визначені цілі та політика;
- обмеження діяльності особистості;
- суворе дотримання принципу злагожденості;
- повідомлення передаються через скалярний ланцюжок;
- найкраще досягнення загальних цілей;
- ієрархічний розподіл роботи або чіткий розподіл праці.

Відмінність від неформальної організації:

Формальні правила часто пристосовуються до суб'єктивних інтересів – соціальних структур на підприємстві та особистих цілей, бажань, симпатій і поведінки окремих працівників – так що практичне повсякденне життя організації стає неформальним. Практичний досвід показує, що жодна організація ніколи не пов'язана з правилами: натомість усі реальні організації являють собою деяку суміш формального та неформального. Отже, намагаючись законодавчо закріпити організацію та створити формальну структуру, необхідно визнати неформальну організацію, щоб створити дієві структури. Однак неформальна організація може зазнати невдачі або, якщо вона вже налагоджена, може працювати проти неефективного управління.

Хоторнські експерименти

Відхилення від нормотворчості на вищому рівні було вперше задокументовано в дослідженнях в Готорні (1924-1932) і названо неформальною організацією. Спочатку це відкриття було відкинуто як результат помилок, яких можна було уникнути, аж поки, нарешті, не довелося визнати, що ці неписані закони повсякденного життя часто мали більший вплив на долю підприємства, ніж ті, що були задумані в організаційних схемах виконавчого рівня. Далі з'явилися численні емпіричні дослідження, які дедалі чіткіше підтверджували це, особливо під час руху за людські відносини. Важливо проаналізувати неформальні структури всередині підприємства, щоб використовувати позитивні інновації, а також мати можливість позбутися шкідливих звичок, які виникли з часом.

Причини неформальної організації

Існує багато різних причин для неформальної організації:

- Неформальні стандарти: особисті цілі та інтереси працівників відрізняються від офіційних цілей організації.
- Неформальне спілкування: зміни маршрутів спілкування всередині підприємства через особисті стосунки між співробітниками.
- Неформальна група: певні групи співробітників мають однакові інтереси або (наприклад) однакове походження.

- Неформальні лідери: завдяки харизмі та загальній популярності окремі члени організації здобувають більший вплив, ніж спочатку планувалося.
- Різні інтереси та вподобання колег.
- Різний статус колег.
- Складні вимоги до роботи.
- Неприємні умови праці.

Теорія управлінської організації часто все ще вважає неформальну організацію досить тривожною, але іноді корисною. На думку теорії систем і кібернетики, формальна організація відходить на другий план і служить лише, якщо необхідно, для доповнення або виправлення формальної. Зміни в структурі завжди відбуваються заново через поведінку та відмінності між колегами, а здатність до самоорганізації визнається природною характеристикою соціальної системи.

4.3 Життєвий цикл організації

Життєвий цикл організації – це послідовність етапів, через які проходить будь-яка організація впродовж свого існування: від моменту її створення до можливого припинення діяльності. Цей цикл є систематизованим процесом еволюції, а не випадковим набором подій. Він відображає поступальний розвиток організації, її ріст, зрілість і занепад, подібно до того, як розвиваються живі організми.

Концепція організаційного життєвого циклу бере свій початок ще в ХІХ столітті. Один із перших, хто провів аналогію між організацією та живим організмом, був Альфред Маршалл. У 1890 році він порівняв компанії з деревами у лісі, які борються за світло серед могутніших суперників. Його метафора стала підґрунтям для подальших досліджень.

У 1950-х роках ідея набула розвитку завдяки Кеннету Боулдінгу, який вже прямо висунув тезу, що організації мають власний життєвий цикл, подібно до біологічних істот. Серед тих, хто продовжив розвивати цю концепцію, був і Мейсон Хейр, що акцентував увагу на тому, що організації слідує певному узгодженому шляху в процесі свого розвитку.

Протягом понад 120 років дослідження в цій галузі дали змогу сформулювати різноманітні моделі життєвого циклу організацій (OLC), що широко представлені у науковій та практичній літературі. Ці моделі описують типові фази розвитку: зародження, ріст, зрілість, занепад і можливе відродження. Кожна з цих стадій супроводжується характерними змінами в організаційній структурі, стратегії, управлінських процесах та культурі.

На етапі створення компанії мають спрощену структуру управління з централізованим контролем. З ростом з'являється необхідність у делегуванні повноважень, ускладненні внутрішніх процесів, децентралізації прийняття рішень. У фазі зрілості організації прагнуть до максимальної ефективності, встановлюючи системи внутрішнього контролю та процедур.

Перехід від однієї стадії до іншої зумовлений змінами у зовнішньому середовищі або внутрішніми викликами, які ставлять під загрозу стабільність чи результативність організації. Саме тому життєвий цикл – це не лише опис розвитку, а й практичний інструмент для стратегічного управління. Він підказує керівникам, як адаптувати цілі, змінювати стратегії, удосконалювати процеси й формувати культуру відповідно до нових умов.

Таким чином, розуміння життєвого циклу організації є ключовим для забезпечення її довгострокового існування і процвітання.

Фази росту

Більшість наукових робіт, присвячених життєвим циклам організацій, були концептуальними та гіпотетичними за змістом. Лише незначна меншість намагалася емпірично перевірити модель життєвого циклу організації. Однак одна широко цитована концептуальна робота була опублікована в Harvard Business Review у 1972 році Л. Грейнером [19]. Він використовував п'ять фаз зростання: зростання через творчість; зростання через напрямок; зростання через делегування; зростання через координацію; і зростання через співпрацю. Кожна стадія зростання охоплювала еволюційну фазу («тривалі періоди зростання, коли в організаційній практиці не відбувається серйозних потрясінь») і революційну фазу («періоди значних потрясінь у житті організації»). Передбачається, що еволюційні фази триватимуть від чотирьох до восьми років, тоді як революційні фази характеризуються як фази кризи. Наприкінці кожного з п'яти перерахованих вище етапів зростання Грейнер припустив, що настане організаційна криза, і здатність бізнесу впоратися з цими кризами визначить його майбутнє [19]:

Фаза 1. Зростання через творчість зрештою призводить до кризи лідерства. Необхідно прийняти більш складні та більш формалізовані методи управління. Якщо засновники не можуть або не хочуть взяти на себе цю відповідальність, вони повинні найняти когось, хто може, і надати цій особі значні повноваження.

Фаза 2. Зростання через напрямок зрештою призводить до кризи автономії. Менеджерам нижчого рівня необхідно надати більше повноважень, якщо організація хоче продовжувати рости. Криза полягає в небажанні керівників вищого рівня делегувати повноваження.

Фаза 3. Зростання через делегування зрештою призводить до кризи контролю. Це відбувається, коли автономні співробітники, які вважають за краще працювати без втручання з боку решти організації, стикаються з власниками бізнесу та менеджерами, які вважають, що втрачають контроль над диверсифікованою компанією.

Фаза 4. Зростання через координацію зрештою призводить до кризи бюрократії. Методи координації, як-от групи продуктів, офіційні процеси планування та корпоративний персонал, з часом перетворюються на бюрократичну систему, яка спричиняє затримки у прийнятті рішень, створення та скорочення інновацій.

Фаза 5. Зростання через співпрацю характеризується використанням команд, скороченням корпоративного персоналу, матричними структурами, спрощенням формальних систем, збільшенням кількості конференцій і освітніх програм, а також більш складними інформаційними системами. Хоча Грейнер офіційно не окреслив кризу для цієї фази, він припустив, що вона може обернутися навколо «психологічного насичення співробітників, які емоційно та фізично виснажуються інтенсивністю командної роботи та великим тиском інноваційних рішень».

Життєвий цикл організації та власник малого бізнесу: стратегічний погляд

Для більшості підприємців, які щойно започаткували власну справу, концепція життєвого циклу організації в його повному обсязі – зокрема, етапи занепаду та ліквідації – зазвичай не є предметом першочергової уваги. У центрі їхньої уваги знаходяться зовсім інші, більш нагальні виклики: залучення стартового капіталу, формування надійних стосунків із постачальниками та клієнтами, облаштування приміщень, логістика, маркетинг і налагодження базових бізнес-процесів. На цьому етапі засновники малого бізнесу функціонують переважно в межах початкової стадії життєвого циклу організації – так званої фази «народження».

Однак із часом, коли підприємство вже закріпилося на ринку, стабілізувало операційні процеси та досягло певного рівня прибутковості, питання життєвого циклу набувають значно більшого значення. Усе частіше керівники таких компаній замислюються над питанням довгострокового розвитку: як забезпечити сталий ріст, як уникнути ознак стагнації або занепаду, як своєчасно змінювати управлінські підходи.

У сучасних дослідженнях організаційного розвитку велика увага приділяється тому, як малий бізнес може не лише продовжити фази зростання та зрілості, але й уникнути чи навіть зупинити фази занепаду. Такі дії включають розширення на нові ринки, розробку інноваційних продуктів, оновлення бізнес-моделей, впровадження сучасних філософій управління й оптимізацію внутрішніх процесів. Все це спрямовано на адаптацію до змін середовища та підтримку динаміки розвитку.

Варто також підкреслити, що життєвий цикл компанії не є строго хронологічним процесом. Як зазначають дослідники Карен Адлер і Пол Свірч, «етапи визначаються не віком компанії, а її характеристиками». Тобто, дві фірми одного віку можуть перебувати на абсолютно різних стадіях розвитку залежно від їх внутрішніх структур, ринкових умов і стратегічних рішень [20].

Власники малого бізнесу повинні постійно аналізувати, на якій стадії життєвого циклу перебуває їхня компанія, і відповідно до цього приймати зважені управлінські рішення. Успішне керівництво передбачає гнучкість, вміння вчасно реагувати на виклики, а також проактивну розробку стратегій, які дозволяють не лише вижити, але й досягти конкурентних переваг.

Насамкінець, важливо усвідомити: життєвий цикл – це не лише теорія, а дієвий інструмент для стратегічного управління, який допомагає зрозуміти поточний стан бізнесу й прокласти курс до його стійкого розвитку.

4.4 Організаційна місія, бачення та цілі

Для кожного підприємця, незалежно від розміру бізнесу, визначення місії, формування бачення та постановка цілей – це не просто формальність, а важливий крок у побудові довгострокової стратегії. Ці компоненти створюють основу для усвідомленого керівництва компанією, спрямовують зусилля команди, формують корпоративну культуру та забезпечують послідовність у прийнятті рішень.

Місія: сенс існування бізнесу

Місія організації – це суть того, чому вона існує. Це не лише набір красивих фраз, а чітке обґрунтування цінності компанії для своїх клієнтів, партнерів і суспільства. Вона має відображати ключову ідею, на якій базуються всі бізнес-процеси. Місія виконує роль своєрідного компаса: вона допомагає співробітникам на всіх рівнях приймати рішення, пріоритезувати завдання і оцінювати, чи відповідають їхні дії загальному напрямку розвитку компанії.

Бачення: уявлення про майбутнє

Бачення – це стратегічне передбачення того, якою компанія прагне стати у майбутньому. Це своєрідна мапа успіху, яка надає компанії кінцеву мету, вказуючи, куди вона рухається. Якщо місія відповідає на запитання «Чому ми існуємо?», то бачення – на «Куди ми йдемо?». Воно має бути амбітним, але реалістичним, надихати колектив і сприяти формуванню довгострокових стратегічних пріоритетів.

Цілі: шлях до досягнення бачення

Цілі є логічним продовженням місії та бачення. Вони структурують процес реалізації стратегії, поділяючи загальний курс на конкретні етапи. Цілі поділяються на:

- Стратегічні цілі – довгострокові завдання, розраховані на рік і більше. Вони визначають головні напрямки розвитку і вимагають системного підходу.
- Тактичні цілі – короткострокові завдання, які допомагають реалізовувати стратегію на рівні відділів і команд. Їхній горизонт планування – до одного року.
- Оперативні цілі – повсякденні задачі, які вирішуються щоденно або щотижнево, безпосередньо втілюючи стратегію у діях.

Адаптація до змін: гнучкість місії, бачення та цілей

Іноді ринок диктує нові можливості, які виходять за рамки початкової місії. Якщо ці можливості істотно змінюють вектор розвитку компанії, необхідно переглянути існуючу місію. Цей процес має базуватися на ґрунтовному аналізі – зокрема, SWOT-аналізі, який дозволяє виявити внутрішні сильні і слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози. На основі результатів приймається рішення про оновлення місії, бачення та цілей.

Заяви про місію та бачення мають бути лаконічними, зрозумілими та позбавленими зайвого пафосу чи професійного жаргону. Їх потрібно не просто розмістити в корпоративному документі, а постійно використовувати у повсякденному житті компанії. Власник бізнесу має слідувати за їх актуальністю, доносити їх зміст до працівників, мотивувати команду, підтримувати відповідну поведінку та винагороджувати тих, хто втілює ці принципи у своїй роботі.

Таким чином, місія, бачення та цілі – це не лише базові елементи стратегічного планування, але й джерело натхнення, мотивації та основа для ефективного управління бізнесом в умовах динамічного ринку.



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає особливість соціальної організації та соціальної спільноти як відкритих систем?
2. Як можна описати вплив середовища на відкриті системи?
3. Загальне середовище охоплює чотири фактори, які походять від географічного регіону, в якому працює організація. Які?
4. Що передбачає теорія відкритих систем?
5. Назвіть специфічні характеристики формальних і неформальних організацій.
6. Прокоментуйте Хотторнські експерименти та їх роль для організаційної теорії.
7. Які існують чинники неформальної організації?
8. Дайте загальну характеристику життєвого циклу організації.
9. Перелічіть та прокоментуйте фази розвитку організації.
10. Що таке місія, бачення та цілі організації?



Тести для самоконтролю

1. Організація як соціальне явище – це ...
 - а) група людей, об'єднаних для досягнення певної мети у сфері виробництва товарів чи надання послуг;
 - б) група різних людей, які зібралися разом за своїми інтересами в будь-якому місці в певний час;
 - в) приватний підприємець, який провадить незалежну підприємницьку діяльність.
2. Який з елементів є соціальним у структурі організації?
 - а) фінансовий звіт;
 - б) ієрархія управління;
 - в) поведінка працівників.

3. Що є основним чинником формування організаційної культури?
- а) бухгалтерський облік;
 - б) соціальні норми та цінності;
 - в) продуктова лінійка компанії.
4. Який з наведених процесів відображає соціальну природу організації?
- а) інвентаризація;
 - б) мотивація персоналу;
 - в) облік товарів.
5. Специфічні закони соціальної організації включають наступне:
- а) синергія, розвиток, обізнаність і впорядкованість;
 - б) соціальна гармонія, оптимальне завантаження, стабільність і зрозумілість інформації;
 - в) ритмічність, пріоритет цілого над частиною, облік системи потреб.
6. Яка функція організації найбільше пов'язана з управлінням людьми?
- а) технічне обслуговування;
 - б) менеджмент персоналу;
 - в) логістика.
7. Яке з тверджень найбільш точно описує організацію як соціальну систему?
- а) організація діє поза суспільством;
 - б) організація – це виключно юридична структура;
 - в) організація існує завдяки взаємодії її учасників.
8. Ефективність організації більшою мірою залежить від впливу:
- а) внутрішніх умов організації;
 - б) людського фактору;
 - в) зовнішніх умов діяльності організації.
9. Що з наведеного є соціальною функцією організації?
- а) формування прибутку;
 - б) створення робочих місць і розвиток персоналу;
 - в) оптимізація матеріальних ресурсів.
10. Життєвий цикл організації – це ...
- а) етапи від заснування організації до її ліквідації;
 - б) підготовчий етап, що передуює створенню організації;
 - в) період стабільної та ефективної роботи в організації.

Використана література:

1. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
2. Бікулов Д. Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.
3. Онищенко О., Онушко К. Значення теорії організацій для менеджменту сталого розвитку. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 323-325.
4. Adizes I., Rodic D., Cudanov M. Estimating consultant engagement in the corporate lifecycle: study of the bias in South Eastern Europe. 2017. URL: <http://management.fon.bg.ac.rs/index.php/mng/article/view/155> (дата звернення: 12.04.2025).
5. Adler K. R., Swiercz P. M. Taming the performance bell curve. *Training & Development*. 1997. Vol. 51(10). Pp. 33-38.
6. Bess J. College and university organization. New York : New York University Press, 1984. P.43.
7. Di Meglio F. Learning on the McJob. *Bloomberg Businessweek*, 2007. URL: <http://www.businessweek.com/stories/2007-03-22/learning-on-the-mcjobbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice> (дата звернення: 08.04.2025).
8. Etzioni A. A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. New York : Free Press, 1975.
9. Etzioni A. A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. New York : Free Press, 1975.
10. Formal organization. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Formal_organization (дата звернення: 05.04.2025).
11. Goffman E. Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates. Chicago, IL: Aldine, 1961.
12. Johnson S. What Are the Goals, Visions & Mission Statements of an Organization? *Small Business. Chron.com*. URL: <http://smallbusiness.chron.com/goals-visions-mission-statements-organization-67033.html> (дата звернення: 06.04.2025).
13. Kimberly J., Miles R. The Organizational life cycle. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1980.
14. Lester D., Parnel J., Carraher S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*. 2003. Issue 11(4). Pp. 339-354.
15. Mintzberg H. Power and organization life cycles. *Academy of Management review*. 1984. Vol. 9(2). Pp.207-224.
16. Newman J. My Secret Life on the McJob. New York : McGraw-Hill, 2007.
17. Daft R. L., Murphy W. H. Organization theory and design, 2010. 356 p.

18. Shulman J. M., Stalkamp T. T. Getting Bigger by Growing Smaller: A New Growth Model for Corporate America. *Financial Times Prentice Hall*, 2003.
19. Smith K., Mitchell T., Summer C. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of management Journal*. 1985. Vol. 28(4). Pp. 799-820.
20. United States Department of Labor. Bureau of Labor Statistics Occupational Outlook Handbook, 2010-2011 Edition. URL: <https://web.archive.org/web/20100416105901/http://www.bls.gov/oco/ocos162.htm> (дата звернення: 10.04.2025).
21. Van Batenburg G. Organizational Life Cycle. How Does Your Business Grow? *Motor Age*, 2003. URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/organizational-life-cycle.html> (дата звернення: 03.04.2025).
22. Witzel M. A History of Management Thought, London and New York, NY : Routledge, 2012.

Тема 5. Система управління організацією: методологія, процес і техніка

Мета: освоєння методологічних основ формування ефективної організації із використанням сучасних прогресивних підходів до організаційного проєктування, методів та засобів інформаційного моделювання управлінських процесів та систем.

План

5.1 Процес в організації

5.2 Методи управління проєктами

5.3 Концепція публічного менеджменту соціальних організацій

Перелік ключових термінів і понять: організаційний процес, робочі процеси, поведінкові процеси, процеси змін, управління проєктами, техніки управління проєктами, інструменти управління проєктами, публічне управління.

5.1 Процес в організації

Вчені розробили три основні підходи до організаційних процесів. Їх найкраще вважати окремими, але спорідненими школами думки, оскільки кожна зосереджена на певному процесі та досліджує його відмінні характеристики та проблеми. Три категорії: (1) робочі процеси, (2) поведінкові процеси та (3) процеси змін.

Підхід до робочого процесу, який сягає корінням у промислове будівництво та вимірювання роботи, зосереджується на виконанні завдань. Починається з простої, але потужної ідеї: організації виконують свою роботу через пов'язані ланцюжки діяльності, що розрізняють відділи та функціональні групи.

Ці ланцюжки називають процесами, і їх можна зручно згрупувати у дві категорії: (1) процеси, які створюють, виробляють і надають продукти та послуги, які потрібні клієнтам, і (2) процеси, які не дають бажаних клієнтам результатів, але які все ще необхідні для ведення бізнесу.

Першу групу називають «оперативні процеси», а другу – «адміністративні процеси». Розробка нових продуктів, виробництво, логістика та дистрибуція є прикладами операційних процесів, тоді як стратегічне планування, бюджетування та вимірювання ефективності є прикладами адміністративних процесів.

Операційні та адміністративні процеси мають кілька спільних характеристик. Обидва включають послідовності пов'язаних, взаємозалежних дій, які разом перетворюють входи на результати. Обидва мають початок і кінець із межами, які можна визначити з достатньою точністю та мінімальним перекриттям. І в обох є клієнти, які можуть бути внутрішніми або зовнішніми

щодо організації. Основні відмінності між ними полягають у характері їхніх результатів. Як правило, операційні процеси виробляють товари та послуги, які споживають зовнішні клієнти, тоді як адміністративні процеси створюють інформацію та плани, які використовують внутрішні групи. З цієї причини вони часто вважаються незалежними, непов'язаними видами діяльності, навіть якщо вони зазвичай повинні бути узгоджені та взаємно підтримуватися, якщо організація хоче ефективно функціонувати. Кваліфіковане управління ланцюгом постачання, наприклад, вимагає безперебійного зв'язку між процесами прогнозування та логістикою компанії, так само, як успішна розробка нових продуктів ґрунтується на добре розроблених процесах формування стратегії та планування.

Робочі процеси

Підхід до робочих процесів, мабуть, найбільш знайомий менеджерам. Він значною мірою спирається на принципи руху якості та реінжинірингу. Обидва зосереджуються на необхідності перепроєктування процесів для покращення якості, скорочення витрат, скорочення тривалості циклу або іншим чином покращення операційної ефективності. Незважаючи на ці спільні цілі, два рухи різко схожі в деяких пунктах, але розходяться в інших.

Поведінкові процеси

Поведінковий процесний підхід, який сягає корінням у теорію організації та групову динаміку, зосереджується на вкорінених моделях поведінки. Ці шаблони відображають характерні способи діяльності та взаємодії організації; прикладами є процеси прийняття рішень і спілкування. Основні моделі поведінки зазвичай настільки глибоко вкорінені та повторюються, що вони демонструються більшістю членів організації. Вони також мають величезну стійкість.

Усі поведінкові процеси мають кілька характеристик. Вони є узагальненнями, отриманими із спостережень за повсякденною роботою, і не мають незалежного існування окремо від робочих процесів, у яких вони з'являються. Це ускладнює їх ідентифікацію, але пояснює їх важливість. Поведінкові процеси глибоко впливають на форму, зміст і характер робочих процесів, формуючи спосіб їх виконання. Однак вони відрізняються від організаційної культури, оскільки відображають більше, ніж цінності та переконання. Поведінкові процеси – це послідовності кроків, які використовуються для досягнення когнітивних і міжособистісних аспектів роботи. Процеси розробки нових продуктів, наприклад, можуть мати приблизно схожі робочі потоки, але все ще включати радикально різні моделі прийняття рішень і спілкування. Часто саме ці базові закономірності визначають кінцевий успіх або невдачу операційного процесу.

Існує три категорії поведінкових процесів, вибраних через їх репрезентативність і багату допоміжну літературу: *процеси прийняття рішень*, *комунікації* та *організаційного навчання*. Усі вони включають збір, переміщення та інтерпретацію інформації, а також форми міжособистісної взаємодії. У більшості випадків відповідна поведінка засвоюється неформально, через

соціалізацію та досвід роботи, а не через формальну освіту та програми навчання.

Процеси змін

Підхід до процесу змін, який бере свій початок у стратегічному менеджменті, теорії організації, соціальній психології та історії бізнесу, зосереджується на послідовності подій у часі. Ці послідовності, які називаються процесами, описують, як індивіди, групи та організації адаптуються, розвиваються та ростуть. Процеси змін явно динамічні та міжчасові. Приклади процесів змін включають життєвий цикл організації та дарвінівську еволюцію.

Усі процеси змін мають кілька характеристик. Вони є поздовжніми та динамічними, створеними для того, щоб зафіксувати дію, як вона розгортається, з трьома компонентами, які завжди присутні: «набір початкових умов, функціональна кінцева точка та невідкладний процес змін». Часто потрібна історія чи розповідь, щоб забезпечити зв'язність і пояснити основну логіку процесу. Більшість описів змін також поділяють час на великі етапи або фази. Кожна стадія складається з груп заходів, спрямованих на досягнення приблизно однакових цілей, і перехід між стадіями може бути плавним або бурхливим.

5.2 Методи управління проектами

Ефективне управління проектами – це мистецтво поєднання структури, чіткого розподілу обов'язків, оптимального використання ресурсів і гнучкого реагування на зміни. Саме вибір правильної методології управління нерідко визначає, чи буде проект успішним. Хоч існує безліч підходів, розглянемо найбільш популярні та практичні серед сучасних організацій.

Найпоширеніші методології управління проектами:

1. Agile. Гнучка методологія, що передбачає розподіл проекту на окремі короткі цикли – спринти. Вона дозволяє швидко адаптуватися до змін, що особливо актуально для проектів у сфері ІТ та розробки програмного забезпечення. Agile орієнтована на постійну співпрацю, тісний зв'язок із замовником і гнучке реагування на нові вимоги.

2. Waterfall (Каскадна модель). Класична лінійна методологія, де кожен етап виконується послідовно, один за одним. Основна перевага – передбачуваність. Всі вимоги до проекту формуються на початку, що дозволяє ретельно спланувати процес. Такий підхід підходить для проектів із чітко визначеними параметрами.

3. PRINCE2 (Projects in Controlled Environments). Структурована методологія, яка базується на принципах, процесах і ролях. Вона детально прописує кожен етап проекту та надає гнучкість при адаптації до специфіки конкретної організації. Особливо популярна в Європі, PRINCE2 надає стандартизований підхід, що полегшує контроль та аналіз.

4. Scrum. Підвид Agile, який акцентує увагу на командній роботі, постійній комунікації та швидких результатах. Scrum-майстер, як координатор

процесу, допомагає команді усувати перешкоди й підтримувати темп. Метод особливо ефективний у креативних, динамічних середовищах.

5. Метод критичного ланцюга (Critical Chain Project Management). Запропонований Еліяху Голдраттом, цей підхід орієнтується на оптимальне використання ресурсів. Він зосереджений не лише на часі, але й на завантаженості персоналу, що дозволяє уникнути перевантажень і затримок. Пріоритет – реалістичність та збалансованість плану.

Також, існують різні інструменти управління проєктами: сучасні помічники для керівника. Найпопулярніші з них:

1. ProofHub. Універсальний інструмент, який використовують NASA, Disney та інші корпорації. Пропонує зручні діаграми Ганта, спрощує зворотний зв'язок і має мобільні додатки. Ідеальний для комплексного управління всіма аспектами проєкту.

2. LiquidPlanner. Динамічне планування з урахуванням пріоритетів. Прогнозує строки виконання, дозволяє відслідковувати статуси в режимі реального часу та автоматично адаптує графіки згідно із завантаженням команди.

3. Zoho Projects. Ідеальне рішення для малого бізнесу та стартапів. Проста інтеграція, доступність, зручне планування й командна взаємодія – усе в одному.

4. Basecamp. Орієнтований на простоту. Підходить тим, хто шукає інтуїтивно зрозумілий інтерфейс для командної роботи. Звіти, дедлайни, повідомлення – все в одному просторі.

5. ClickUp. Один з найпотужніших сучасних інструментів. Пропонує три режими перегляду, індивідуальні статуси завдань, настроювані робочі процеси та гнучке керування проєктами для команд будь-якого розміру.

Правильний вибір методології та інструментів управління проєктами – критично важливий крок для досягнення результатів. Успішне управління – це поєднання структури, гнучкості, комунікації й технологій. Кожен керівник проєкту повинен обирати ті інструменти, які найкраще відповідають цілям, ресурсам та культурі команди.

5.3. Концепція публічного менеджменту соціальних організацій

Одним із найпрогресивніших напрямів сучасної підприємницької діяльності є соціально орієнтоване підприємництво, яке все більше стає предметом сучасних наукових досліджень у різних галузях економіки та управління. Неприбутковий сектор традиційно є одним із невід'ємних ресурсів економічного розвитку країни, але водночас – найбільш вразливим. Більше того, саме соціальна стабільність суспільства є одним із головних показників успішного функціонування держави. Тому соціальні підприємства мають бути предметом турботи держави, яка має створити повноцінний ринок соціальних послуг та активно впроваджувати інноваційні форми соціальної допомоги.

Перехід до ринкової економіки виявляється в основі фінансової неспроможності обласних і місцевих бюджетів підтримувати величезну соціальну інфраструктуру. Це повсюдно призводить до значного дефіциту бюджету і, як наслідок, до соціальної напруги. Отже, виклики, які постають перед сучасним суспільством, назріли для вирішення нових прогресивних «підприємницьких» технологій, враховуючи той факт, що держава все більше проявляє себе як неефективний інститут гарантування суцільно соціального добробуту.

Ефективний розвиток соціальної сфери сьогодні можливий за умови формування та розвитку соціальної та підприємницької діяльності як державних установ, так і неприбуткових організацій, а також запровадження стабільної системи державного регулювання соціального та підприємницького сектору.

Змістом соціального підприємництва є досягнення як економічної ефективності, так і швидкозростаючих і все більш диверсифікованих соціальних потреб: забезпечення соціальних, культурних та економічних прав громадян, подолання бідності, запобігання соціальному відчуженню та боротьба з безробіттям, відродження культурних традицій і національної спадщини, відповідальне використання природних ресурсів, запровадження патріотичного виховання, популяризація традиційних цінностей та інституту сім'ї, розвиток спорту та здорового способу життя, тощо

У міжнародному законодавстві немає єдиного визначення соціального підприємництва, а також соціального підприємства, їх обсягу та змісту. Ось чому у внутрішньому законодавстві різних країн не існує узгодженого визначення того, що таке соціальне підприємство. Тим не менш, чітке розуміння сутності соціального підприємництва відбулося в більшості країн як наслідок постійного та постійного зростання відповідного наукового інтересу та інтенсивних досліджень, економічного та соціального впливу підприємств. Більше того, операція соціальної діяльності великих і малих компаній як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також правове врегулювання соціального підприємництва в різних країнах у всьому світі веде до дозрівання та розвитку одного з основних напрямків сучасного бізнесу.

Відповідно до законодавства та досліджень більшості європейських країн, соціальне підприємство є унікальним видом сучасного бізнесу, що відрізняється від комерційних підприємств, традиційних некомерційних організацій та інших суб'єктів соціальної економіки за первинною та чіткою соціальною метою.

Таким чином, концепція соціального підприємництва включає три основні виміри:

- підприємницький вимір (з отриманим доходом від продажу товарів/послуг на ринку, у тому числі шляхом публічних контрактів);
- соціальний вимір (переслідування чіткої соціальної мети та надання продуктів/послуг із соціальним відтінком);
- вимір управління (підзвітність, участь і прозорість).

Крім того, слід визнати інші відмінні риси, що характеризують соціальне підприємництво:

- соціально-орієнтована діяльність – спрямована на забезпечення соціальних та/або екологічних потреб;
- публічна влада – здатність впливати на зовнішнє середовище шляхом використання механізмів публічної влади;
- соціально-політичне та економічне значення – можливість брати участь у процесі суспільно-політичних перетворень у державі через вирішення суспільно важливих питань;
- соціальна відповідальність бізнесу – впевненість у зобов'язаннях щодо створення сприятливого соціального середовища;
- креативність та підприємницький підхід – здатність генерувати та розвивати ідеї в ході підприємницької діяльності, які позитивно впливають на суспільство та регулюють його складні питання;
- інноваційність (інноваційний підхід) – можливість впровадження нових, унікальних ідей, підходів і ресурсів у соціальний сектор;
- фінансова стійкість і самодостатність – здатність вирішувати суспільно значущі проблемні питання щодо отримання доходу (надлишку) в процесі комерційної діяльності.

Виходячи з вищевикладеного, соціальне підприємництво можна визначити як інноваційну соціально-економічну підприємницьку діяльність, яка поєднує соціальну місію з метою досягнення економічної ефективності організації та спрямована на вирішення або пом'якшення соціальних проблем шляхом застосування державних і корпоративних механізмів влади на умовах самодостатності та фінансової стійкості.

Таким чином, специфіка соціально орієнтованого підприємництва полягає в подвійності його сутності: з одного боку, соціальне підприємство виступає засобом соціального впливу на процес соціально-політичних перетворень такою ж мірою, як і на державу в цілому; з іншого – це бізнес-вирішення багатьох соціальних проблем.

Так чи інакше, в соціальному підприємстві безпосередньо зацікавлена держава, яка фактично бере на себе частину функцій і обов'язків органів державної влади. Досвід зарубіжних країн довів, що соціальне підприємництво здатне виконувати певні соціально-економічні функції влади, а за певних обставин є навіть більш ефективним механізмом вирішення соціальних проблем, ніж державна влада.

Сьогодні державна підтримка соціального підприємництва та створення відповідної інфраструктури є поширеною практикою в розвинених країнах. Водночас у теорії та практиці державного регулювання досі відсутні концептуалізовані механізми взаємодії держави із соціальним підприємництвом та відповідне інституційне середовище. Така зараз ситуація в Україні, де правове регулювання соціального підприємництва потребує вдосконалення, оскільки немає спеціальних законів, які б регулювали соціальну діяльність комерційних підприємств. Відповідно, на сьогодні в Україні відсутнє

законодавче визначення та тлумачення понять «соціальне підприємництво» та «соціальне підприємство».

Нагальною потребою в цьому плані є прийняття Верховною Радою України Закону України «Про соціальні підприємства» № 10610 від 14 червня 2012 року (станом на березень 2025 – в стадії проєкту закону), який дасть змогу створити в Україні інституційну основу для функціонування соціального підприємництва.

Відповідно, завданнями державного управління в цьому контексті є утвердження та розвиток ефективної моделі взаємовідносин держави та соціально-підприємницького сектору з метою його підтримки та сприяння розвитку.

Ефективність плідної співпраці держави та соціальних підприємств можлива лише за умови правильного визначення основних орієнтирів.

В першу чергу слід визначити мету та принципи взаємодії, стратегічні пріоритетні напрями та форми взаємовигідного співробітництва.

Аналіз сучасного стану соціально-підприємницького сектору економіки різних країн (зокрема України) дає змогу виділити три основні пріоритетні напрями реалізації державної політики у сфері соціального підприємництва:

По-перше, головним викликом на нинішній час є забезпечення сприятливого інституційного середовища та відповідної інфраструктури для соціальних підприємств, що передбачає:

- прийняття законодавчої бази;
- створення відповідних державних органів та установ, які реалізують державну політику щодо сприяння та підтримки соціального підприємництва;
- створення та розвиток фінансової інфраструктури.

По-друге, важливим кроком у напрямку соціального підприємництва з боку держави є розвиток інституту державно-приватного партнерства із залученням соціально-орієнтованих підприємств до участі в пробному конкурсі на проведення державних закупівель. Це питання набуває особливої актуальності на початковому етапі розвитку соціального підприємництва в країні, де держава часто виступає єдиним замовником соціальних підприємств.

По-третє, необхідно застосувати системний підхід у повному та комплексному вирішенні питання компетентності соціальних підприємців. Досвід різних країн показує, що соціальні підприємці більш обізнані щодо пріоритетних соціальних питань, ніж держава. З іншого боку, вони не завжди мають чітке розуміння, як вирішувати ці проблеми та застосовувати ділові навички. Відповідно, функція держави в цьому контексті – максимально консультативно-інформаційна допомога сектору соціального підприємництва.

?

Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційна структура та яку роль вона відіграє в управлінні підприємством?

2. Які основні типи організаційних структур існують у сучасному менеджменті?
3. Яку роль відіграє керівник у різних типах організаційних структур?
4. Як впливає організаційна структура на ефективність комунікації в колективі?
5. У чому різниця між формальною та неформальною організаційною структурою?
6. Що таке централізація та децентралізація в контексті організаційної структури?
7. Які техніки управління проєктами ви знаєте? Назвіть і охарактеризуйте їх.
8. Проаналізуйте концепцію соціального підприємства через підприємницький вимір, соціальний вимір та вимір управління.
9. Визначте основні пріоритетні напрями реалізації державної політики у сфері соціального підприємництва.
10. Як адаптація організаційної структури може допомогти компанії в умовах змінного ринку?



Тести для самоконтролю

1. Система управління організацією – це ...
 - а) працівники організації, що дають вказівки підлеглим і контролюють виконання завдання;
 - б) сукупність взаємодіючих ланок і підрозділів, що забезпечують виконання завдань управління;
 - в) керівник організації та його заступники.
2. Що таке організаційна структура?
 - а) план фінансування організації;
 - б) система взаємозв'язків між підрозділами та працівниками;
 - в) розклад робочого часу працівників.
3. Яка організаційна структура передбачає чітку ієрархію та підпорядкування?
 - а) матрична структура;
 - б) функціональна структура;
 - в) лінійна структура.
4. Якою є особливість матричної організаційної структури?
 - а) відсутність керівників;
 - б) підпорядкування працівників одночасно кільком керівникам;
 - в) ротація працівників між відділами.

5. Яка з перелічених не є формою організаційної структури?

- а) лінійно-штабна структура;
- б) проектна структура;
- в) креативна структура.

6. Основна перевага функціональної структури – це:

- а) високий рівень гнучкості;
- б) чітка спеціалізація та ефективне управління функціями;
- в) відсутність конфліктів.

7. Хто відповідає за координацію діяльності у лінійно-штабній структурі?

- а) тільки керівник підрозділу;
- б) штабні працівники, які надають консультації;
- в) персонал відділу кадрів.

8. Який недолік матричної структури є найбільш характерним?

- а) висока прозорість комунікацій;
- б) складність у визначенні відповідальності;
- в) низький рівень професіоналізму.

9. Яка методика найчастіше використовується для аналізу ризиків у проекті?

- а) SWOT-аналіз;
- б) Канбан;
- в) Scrum.

10. Що таке критичний шлях у проекті?

- а) найкоротший шлях виконання завдань;
- б) ланцюг завдань, що визначає мінімальний час виконання проекту;
- в) альтернативний маршрут у разі ризиків.

Використана література:

1. Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Шишкін В. О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України : науково-практичний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 428 с.

2. Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Бухаріна О. О., Жабицька Н. The importance of implementing an appropriate organizational structure for the development of IT companies in Ukraine. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2022. Випуск 2 (20). С. 78-88.

3. Зевенко Д. В., Шишкін В. О., Онищенко О. А. Possibilities of using diversification strategy in trade enterprise operations in modern conditions. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 3(29). С 64-71.

4. Онищенко О., Лютий А. Методи організації робочих процесів в умовах трансцендентності управління. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 240-242.
5. Alter S. K. Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC, 2007.
6. Blackburn J.D. Time-Based Competition: White-Collar Activities. *Business Horizons*. № 35. 1992. Pp. 96-101.
7. Bukharina L. M., Suchkov A.V. Social responsibility of business in creation of the enterprise's positive image. *Economics and management organization*. 2017. Vol. 1-2. Pp. 48-53.
8. Dart R. The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*. 2004. Vol. 14. Pp. 411-424. doi:10.1002/nml.43.
9. Dees J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University's Fuqua School of Business. URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf (дата звернення: 08.04.2025).
10. European Commission. A map of social enterprises and their ecosystems in Europe: Synthesis Report. *Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149> (дата звернення: 09.04.2025).
11. Garvin D. A. The Processes of Organization and Management. *Research Feature*. 1998. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organization-and-management/> (дата звернення: 05.04.2025).
12. Halushka Z. I. The phenomenon of social entrepreneurship: the concept and prospects of development in Ukraine. *Bulletin of Kyiv National University named after Taras Shevchenko*. 2013. No.148. Pp.15-17.
13. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. 1990. Volume 68. Pp. 104-112.
14. Ihnatovych N., Hura, V. Foreign experience in the development of social entrepreneurship. *Bulletin of Kyiv National University named after Taras Shevchenko*. 2014. Vol.12. Pp. 22-25.
15. Keohane G. L. Social Entrepreneurship for the 21st Century. Innovation Cross the Nonprofit, Private, and Public Sectors, New York : Mc Graw Hill, 2013. P. 151.
16. Kickul J. R., Thomas L. S. Understanding social entrepreneurship: the relentless pursuit of mission in an ever changing world, New York : Routledge, 2012. 268 p.
17. Kuchmyyev O.O. The essence and characteristics of social responsibility of business. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. 2015. Vol. 15. Pp. 132-134.
18. Mair J. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. №41(1). Pp. 37-41.

19. Onyshchenko O. The concept of public management for social enterprises in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2017. Vol. 2(02). Pp. 57-65.
20. Pettigrew A. M. Longitudinal Field Research: Theory and Practice. *Organization Science*. 1990. Vol. 1. No. 3. Pp. 267-292.
21. Wheelwright S. C., Clark K. B. Revolutionizing Product Development, New York : Free Press, 1992.
22. Weber C., Kröger A., Demirtas C. Scaling Social Impact in Europe: Quantitative Analysis of National and Transnational Scaling Strategies of 358 Social Enterprises. Bertelsmann Stiftung, Gutersloh, Germany, 2015. URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BST_ScalingSocialImpactInEurope_final.pdf (дата звернення: 07.04.2025).

РОЗДІЛ 2. ПРОЄКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

Тема 6. Самоорганізація

Мета: освоєння природно-наукових засадів синергетики та ентропії, набуття практичних навичок проєктування організаційних структур та створення організаційних систем із застосуванням інструментарію органіграм, організаційних схем, структур та карт розподілу повноважень і відповідальності в організації.

План

- 6.1 Синергетична концепція організації
- 6.2 Організаційна гнучкість
- 6.3 Організаційне планування

Перелік ключових термінів і понять: синергія, емерджентність, кооперативність, комунікація, симбіоз, коеволюція, симетрія, порядок, взаємодія, взаємозалежності, системні ефекти, складність, динамічні атрактори, організаційна гнучкість, організаційне планування

6.1 Синергетична концепція організації

Синергія – сукупний ефект, створений двома (чи більше) частинами, елементами чи окремими особами – є повсюдним явищем як у природі, так і в людських суспільствах.

У сучасному управлінні поняття *синергії* набуває виняткового значення, адже саме в ефекті взаємодії полягає сила будь-якої організації. Синергія – це не просто сума частин, а результат, який значно перевищує індивідуальні зусилля кожного з учасників. Це явище притаманне як природі, так і соціальним системам, хоча часто воно «маскується» під різні терміни: кооперація, симбіоз, коеволюція, системність, симетрія, взаємозалежність чи навіть динамічний баланс.

Синергія в організації виникає, коли різні елементи бізнесу – люди, процеси, ресурси – зливаються у єдину ефективну структуру. Це дозволяє не лише надавати цінні продукти чи послуги, а й зберігати та зміцнювати конкурентну позицію на ринку. У результаті утворюється організаційна культура, яка сприяє інтеграції талантів і вмінь, породжуючи інновації та результати, які були б неможливими в ізоляції.

Проте основною перешкодою до досягнення синергії є *неефективна комунікація*. За результатами досліджень, майже третина всіх комунікацій в організаціях виявляються недовірливими або навіть шкідливими. Це призводить до втрати часу, конфліктів, зниження якості обслуговування, а також загального падіння морального духу та зростання рівня стресу серед персоналу.

Ключ до зміни цієї ситуації – розвиток культури конструктивного спілкування та комунікаційних навичок. Комунікація – це не тільки процес, а й набір навичок, яким можна навчитися. Від лідерів залежить формування культури відкритості, зворотного зв'язку та взаємоповаги. Працівники ж мають розвивати конкретні компетенції, такі як:

- розпізнавання стилів спілкування;
- адаптація до різних комунікативних типів;
- ведення переговорів у складних конфліктах;
- контроль емоцій у стресових ситуаціях;
- ефективна взаємодія з емоційно складними людьми;
- правильне використання мови тіла;
- трансформація негативу на робочому місці у конструктивні рішення.

Зміни як невід'ємна частина синергії

Інший важливий аспект синергічного підходу – *керування змінами*. За даними Harvard Business Review, до 75% трансформаційних ініціатив в організаціях зазнають поразки [171]. Це трапляється не тому, що зміни неможливі, а тому що процесами не управляють системно. Зміни – це закономірний і передбачуваний процес, який має свої етапи:

1. Ініціювання змін – проактивне або реактивне впровадження нововведень, яке потребує глибокого аналізу можливих наслідків.

2. Фаза зриву – період емоційного опору, зниження продуктивності, апатії. Тут надзвичайно важливі стратегічне лідерство та чутливість до зворотного зв'язку.

3. Фаза вирішення – момент, коли люди або адаптуються до змін, або чинять остаточний опір. Саме тут формується критична маса для подальшого руху.

4. Прийняття та стабілізація – нова реальність, у якій продуктивність зростає, а команда демонструє вищу згуртованість і результативність.

Кожна фаза потребує відповідних лідерських рішень, емоційного інтелекту та комунікаційної підтримки.

Таким чином, організації не змінюються – змінюються люди, і саме управління людською реакцією визначає успіх трансформацій.

6.2 Організаційна гнучкість

У динамічному світі, де зміни є постійною реальністю, гнучкість в організаціях перестала бути опцією – вона стала стратегічною необхідністю. Гнучкість – це здатність компанії адаптуватися до нових умов, швидко реагувати на виклики та перебудовувати свої внутрішні процеси для досягнення ефективності.

У сенсі управління людськими ресурсами гнучкість можна визначити як адаптацію організації до розміру, складу, оперативності, витрат і витрат, необхідних для досягнення цілей організації.

Організаційна гнучкість включає:

- наявність гнучкого робочого часу, коли працівник сам вибирає початок і кінець свого робочого дня;

- можливість виділяти час протягом дня, щоб подбати про сімейні проблеми, наприклад, можливість працівника щодня ходити за своїми дітьми зі школи та відвозити їх додому, а потім повертатися на роботу;

- можливість взяти кілька днів відпустки, щоб зайнятися сімейними справами і не втрачати відпустку чи зарплату. Таким прикладом може бути надання вихідних для догляду за хворим членом сім'ї або відвідування похорон чи щось подібне;

- позмінну роботу, тобто співробітники працюють у різний час. Можлива денна зміна один тиждень і нічна зміна на другий тиждень;

- ситуації, коли працівники іноді можуть працювати довше в деякі дні тижня, щоб отримати кілька вихідних; вони «стискають» свій робочий тиждень, що дозволяє їм більше часу приділяти власним справам;

При цьому, у деяких випадках працівники можуть просуватися, підвищуватися на своїх посадах, навіть якщо вони обирають свій робочий час або скорочують свій тиждень.

Необхідність гнучкості в умовах сучасного робочого середовища

Чому гнучкість настільки важлива?

Організації функціонують у складному середовищі, де постійно змінюються такі фактори:

- соціальні цінності та очікування працівників;
- технології, що змінюють спосіб виконання роботи;
- економічні умови, які диктують попит і доступ до ресурсів;
- правові та політичні фактори, які регулюють діяльність бізнесу;
- глобальні впливи, включаючи міжнародну конкуренцію, пандемії, зміни клімату тощо.

У відповідь на ці чинники організація повинна не лише коригувати свої стратегії, але й вміти оперативно змінювати структуру, управлінські методи та стилі керівництва. Гнучкість має стосуватися не лише самої організації, а й її основного ресурсу – персоналу.

Гнучкість персоналу

Сучасна робоча сила також має відповідати змінам – це стосується як навичок, так і підходів до виконання обов'язків. Працівники повинні вміти адаптуватися до нових умов, бути відкритими до навчання, брати на себе додаткові обов'язки і працювати в умовах невизначеності.

Фактори, що сприяють впровадженню гнучкості:

- Людський капітал як конкурентна перевага. Гнучке управління персоналом дозволяє ефективно використовувати таланти, пристосовуючи штат до поточних потреб.

- Виробнича спеціалізація. Сучасні компанії відходять від масового виробництва до створення спеціалізованих товарів – це вимагає адаптації виробничих процесів.

- Баланс між роботою та особистим життям. Працівники шукають роботи, яка враховує їхній стиль життя, що стимулює розвиток гнучких графіків і дистанційної роботи.

- Технологічний прорив. Впровадження нових технологій змінює не лише інструменти праці, але й сам підхід до HR-процесів, автоматизації, комунікації.

Типи організаційної гнучкості

1. Функціональна гнучкість

Вона передбачає, що працівники готові виконувати завдання, які виходять за межі їхньої основної ролі. Це дозволяє компанії ефективно розподіляти навантаження і мінімізувати простоя. Працівники з мультифункціональними навичками стають особливо цінними в кризових ситуаціях.

2. Чисельна гнучкість

Це можливість збільшувати або зменшувати чисельність персоналу залежно від рівня попиту. Реалізується через наймання тимчасових співробітників, роботу за гнучким графіком, підрядні відносини або аутсорсинг.

3. Фінансова гнучкість

Передбачає здатність компанії швидко оптимізувати витрати та управляти ресурсами в умовах економічної нестабільності.

4. Процедурна гнучкість

Це вміння швидко змінювати політики, правила та стандарти в межах організації без шкоди для її ефективності.

5. Гнучкість навичок

Означає постійний розвиток персоналу, перекваліфікацію, навчання новим технологіям і методам роботи.

6. Гнучкість ставлення

Це готовність співробітників до змін, психологічна стійкість, відкритість до нових підходів.

7. Структурна гнучкість

Означає можливість змінювати організаційну структуру відповідно до нових викликів – наприклад, створювати тимчасові проєктні команди або спрощувати ієрархію для швидших рішень.

Таким чином, гнучкість – це запорука виживання і зростання сучасної організації. Вона охоплює всі рівні: від окремого працівника до стратегічних процесів компанії. Успішні організації – це ті, що не лише встигають за змінами, а й випереджають їх, впроваджуючи гнучкість як невід’ємну частину своєї корпоративної культури.

6.3 Організаційне планування

Організаційне планування є основоположною управлінською функцією, що забезпечує напрям діяльності будь-якої структури – від приватного бізнесу до державних установ. Воно охоплює прийняття стратегічних рішень, які

орієнтують організацію на досягнення поставлених цілей у коротко- та довгостроковій перспективі. Менеджери займаються різними аспектами планування з метою забезпечити стабільність, розвиток і конкурентну перевагу на ринку.

Ефективне планування спирається на всебічний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, а також на інтеграцію знань і досвіду працівників усіх рівнів. Ознайомлення з ключовими напрямками організаційного планування допомагає сформувати цілісне бачення управлінського процесу.

1. Планування розвитку персоналу

Один із центральних напрямів організаційного планування – формування високоефективного, мотивованого та різноманітного колективу. Потужна команда – це не випадковість, а результат системної роботи з добору, навчання, адаптації й утримання працівників.

Наприклад, установлення цілей щодо дотримання принципів рівних можливостей працевлаштування, які регламентуються нормами ЕЕОС (Комісії з рівних можливостей), є класичним прикладом планування у сфері HR. Сюди ж входить впровадження програм професійного розвитку для управлінського персоналу, що підвищує кваліфікацію і формує лідерські навички.

2. Планування продуктів і послуг

Цей вид планування полягає у створенні конкурентоспроможного портфеля товарів чи послуг. Його результат – пропозиція, що задовольняє потреби споживача краще, ніж аналоги конкурентів. Планування охоплює взаємодію кількох відділів:

- маркетинг досліджує ринок і визначає побажання клієнтів;
- операційна команда пропонує найефективніші шляхи виробництва;
- фінансовий відділ контролює витрати й ціноутворення.

Однією з ефективних моделей у цьому напрямі є піраміда прибутковості продуктів. Вона передбачає створення лінійки товарів різного рівня — від базових до преміум-сегменту. Навіть якщо дешевші продукти не приносять великого прибутку, вони дозволяють охопити ширшу аудиторію і спрямовувати її до більш вигідних для компанії позицій.

3. Планування розширення бізнесу

Організації, які прагнуть розвитку, постійно будують сценарії зростання. Це передбачає аналіз нових можливостей, прогнозування ризиків і пошук способів їх подолання. Стратегії можуть варіюватися від посилення маркетингових кампаній до стратегічних партнерств або злиття з іншими компаніями.

Наприклад:

- ліцензування дозволяє вийти на нові ринки через партнерів;
- злиття та поглинання прискорюють масштабування бізнесу;
- розширення каналів збуту допомагає завойовувати нові сегменти ринку.

4. Фінансове планування

Фінансова стратегія – це основа стабільного функціонування компанії. Вона включає планування витрат, управління грошовими потоками, інвестування в розвиток і збалансоване використання кредитів. Як і домогосподарства, компанії прагнуть оптимально розподіляти ресурси, зберігати ліквідність і водночас отримувати прибуток.

Наприклад:

- Прибуток може бути інвестовано у маркетингові кампанії, щоб стимулювати попит;
- Вільні кошти можна направити на покупку облігацій або інші інструменти зростання капіталу;
- Компанія може використати банківське фінансування, щоб забезпечити наявність необхідних товарів на складі.

Таким чином, організаційне планування – це не просто один із етапів менеджменту, а фундаментальна складова стратегії компанії. Воно охоплює всі ключові сфери – від людських ресурсів до фінансів, від розробки продуктів до розширення ринку. Лише за умови цілісного, інтегрованого підходу організація здатна впевнено дивитися в майбутнє, адаптуватися до викликів і досягати стабільного успіху.



Питання для самоконтролю

1. Яке значення має синергетична концепція для функціонування та розвитку організації?
2. Поясніть, чому синергія вважається одним із фундаментальних принципів організації.
3. Які дві основні сфери діяльності сприяють досягненню організаційної синергії?
4. Чому розуміння процесу організаційних змін є критично важливим для керівника?
5. Які етапи проходять індивіди, команди та організації у процесі впровадження змін?
6. Наскільки можливо передбачити послідовність етапів, які долають учасники організації під час змін?
7. Яким чином можна охарактеризувати поняття організаційної гнучкості?
8. Які компоненти охоплює поняття організаційної гнучкості?
9. Що передбачає потреба в гнучкості на сучасному робочому місці?
10. Чи можна вважати планування однією з ключових управлінських функцій у будь-якому типі організації? Охарактеризуйте основні форми організаційного планування.



Тести для самоконтролю

1. Що таке самоорганізація в контексті теорії організацій?
 - а) жорстке управління ззовні;
 - б) спонтанне впорядкування системи зсередини;
 - в) повна відсутність структури.
2. Що є ключовим у синергетичному підході до організації?
 - а) індивідуальна робота без взаємодії;
 - б) тотальний контроль з боку керівника;
 - в) взаємодія елементів системи, що дає нову якість.
3. Що з наведеного є прикладом організаційної гнучкості?
 - а) незмінна структура на роки;
 - б) швидка адаптація до змін ринку;
 - в) відмова від будь-яких змін.
4. Яка з характеристик належить до самоорганізованої системи?
 - а) підпорядкування лише зовнішнім командам;
 - б) автономне реагування на зміни;
 - в) ігнорування середовища.
5. Що передбачає синергетична модель організації?
 - а) лінійну ієрархію;
 - б) саморозвиток та взаємозв'язки;
 - в) ізольовану діяльність структур.
6. Що є головною ознакою ефективного організаційного планування?
 - а) імпровізація;
 - б) стихійність у прийнятті рішень;
 - в) встановлення цілей і шляхів їх досягнення.
7. Який з методів сприяє гнучкому плануванню в організації?
 - а) прогнозування тенденцій;
 - б) ігнорування змін;
 - в) закритість до інновацій.
8. Що з наведеного найбільше відповідає ідеї синергії в організації?
 - а) $1 + 1 = 2$;
 - б) $1 + 1 =$ більше ніж 2;
 - в) $1 + 1 = 1$.

9. Чим характеризується гнучка організація?
- а) стійкістю до змін;
 - б) здатністю швидко змінюватися відповідно до умов;
 - в) повільною реакцією на виклики.
10. Яка функція управління пов'язана з плануванням?
- а) організація дозвілля працівників;
 - б) визначення цілей і напрямків дій;
 - в) облік фінансів.

Використана література:

1. Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Шишкін В. О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України : науково-практичний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 428 с.
2. Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Бухаріна О. О., Жабицька Н. The importance of implementing an appropriate organizational structure for the development of IT companies in Ukraine. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2022. Випуск 2 (20). С. 78-88.
3. Генік О. В. Теорія організації : конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. Львів : НЛТУ України, 2014. 137 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організацій : підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288с.
5. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
6. Anderson C. R. Management: Skills, Functions and Organization Performance. USA : Allyn and Bacon, 1988.
7. Corning P. Synergy and self-organization in the evolution of complex systems. *Systems Research*. 1995. Vol.12. Issue 5. Pp. 89-121. DOI: 10.1002/sres.3850120204
8. Creating Synergistic Results in Your Organization. Curricula for evolving organizations. *Social Synergetic*. URL: <https://www.socialsynergetics.com/site/org-synergy> (дата звернення: 10.04.2025).
9. Essays UK. Organisational Flexibility: Definition and Benefits. 2018. URL: <https://www.ukessays.com/essays/business/definition-of-organisational-flexibility.php?vref=1> (дата звернення: 09.04.2025).
10. Ingram D. Examples of Organizational Planning. Small Business – Chron.com, 2019. URL: <http://smallbusiness.chron.com/examples-organizational-planning-13836.html> (дата звернення: 06.04.2025).

Тема 7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації

Мета: вивчення загальних закономірностей, принципів формування, функціонування та розвитку організації та організаційного процесу із врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, опанування методів дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації із застосуванням методик SWOT-аналізу організації, PEST-аналізу, методики ETOM та методики внутрішніх зрізів організації.

План

- 7.1 Зовнішнє середовище організації
- 7.2 Внутрішнє середовище організації
- 7.3 Методи дослідження середовища організації

Перелік ключових термінів і понять: зовнішнє середовище організації, економічний вимір, технологічний вимір, соціокультурний вимір, політико-правовий вимір, внутрішнє середовище організації, середовище завдань організації, конкуренти, клієнти, постачальники, регулятори, стратегічні партнери, співробітники, організаційна культура, SWOT аналіз, структура бізнес-процесів (eTOM), аналіз PEST.

7.1 Зовнішнє середовище організації

Під словом «середовище» ми розуміємо середу або умови, в яких здійснюється певна діяльність.

І ми знаємо, що організація – це соціальна одиниця, яка має ієрархічну структуру, де всі необхідні елементи зібрані разом, і вони діють усередині неї для досягнення спільної мети.

Організація або більш конкретна бізнес-організація та її активація завжди зазнають впливу навколишнього середовища. В організації на кожну дію органу управління впливає середовище.

Організації мають зовнішнє і внутрішнє середовище.

Зовнішні фактори, які впливають на організацію, можуть бути політичними, економічними, соціальними або технологічними. Ті самі внутрішні фактори, які призводять до успіху організації, неминуче характеризують відносини цієї організації із зовнішнім середовищем у цих широких сферах.

Організація з чітким усвідомленням місії, наприклад, може краще пояснити себе світові та може приєднатися до позитивних елементів у кожній сфері.

Лідери, які можуть вивчати та передавати те, чого вони навчилися, у своїх організаціях, також можуть навчатися у зовнішньому середовищі організації та

успішно спілкуватися з ним, що призводить до постійного обміну ідеями на користь як організації, так і її середовища.

Зовнішнє середовище організації – це простим способом фактор зовнішніх або інших організацій, які є елементами зовнішнього середовища. Організація не контролює, як будуть формуватися елементи зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище можна розділити на 2 рівні: **загальне оточення та середовище завдання.**

Загальне оточення складається з факторів, які можуть мати безпосередній прямий вплив на діяльність, але тим не менш впливають на діяльність фірми.

Розміри загального середовища є широкими та неспецифічними, тоді як виміри середовища завдання складаються з конкретної організації.

Давайте розглянемо елементи або розміри загального оточення:

Економічний вимір

Економічний вимір організації – це загальний статус економічної системи, в якій працює організація. Важливими економічними факторами для бізнесу є інфляція, процентні ставки та безробіття.

Ці фактори економіки завжди впливають на попит на продукцію. Під час інфляції компанія платить більше за свої ресурси і, щоб покрити вищі витрати на неї, вона підвищує ціни на товари.

Коли процентні ставки високі, клієнти менш охоче позичають гроші, і сама компанія повинна платити більше, коли позичає. Коли рівень безробіття високий, компанія може бути дуже вибірковою щодо того, кого вона найме, але купівельна спроможність клієнтів низька, оскільки працює менше людей.

Технологічний вимір

Він позначає методи, доступні для перетворення ресурсів у продукти чи послуги. Менеджери повинні бути обережними щодо технологічного виміру. Інвестиційне рішення має бути точним у нові технології, і вони повинні бути адаптованими до них.

Соціокультурний вимір

Звичаї, звичаї, цінності та демографічні характеристики суспільства, в якому працює організація, є тим, що склало соціокультурний вимір загального середовища.

Соціально-культурний вимір повинен бути добре вивчений менеджером. Він вказує на продукт, послуги та стандарти поведінки, які суспільство, ймовірно, буде цінувати та цінувати. Стандарти ділової поведінки відрізняються від культури до культури, а також смак і необхідність продуктів і послуг.

Політико-правовий вимір

Політико-правовий вимір загального середовища відноситься до державного закону про бізнес, відносин між бізнесом і урядом і загальної політичної та правової ситуації в країні. Бізнес-закони країни встановлюють «що можна» і «що не можна робити» організації.

Хороші відносини між бізнесом і урядом є важливими для економіки і, що найважливіше, для бізнесу. І загальна ситуація із застосуванням законодавства та правосуддям у країні вказує на сприятливу ситуацію з бізнесом у країні.

Міжнародний вимір

Практично кожна організація зазнає впливу міжнародного виміру. Це стосується ступеня, до якого організація залучена або зазнає впливу бізнесу в інших країнах.

Концепція глобального суспільства об'єднала всю націю, а сучасна мережа комунікаційних і транспортних технологій об'єднала майже всі частини світу.

Середовище завдань організації

Середовище завдань складається з факторів, які безпосередньо впливають на діяльність організації та на які вона впливає. Ці фактори включають постачальників, клієнтів, конкурентів, регулятори тощо.

Керівник може визначити фактори зовнішнього середовища, що представляють особливий інтерес, замість того, щоб мати справу з більш абстрактним виміром загального середовища.

Різні елементи середовища завдань можна окреслити так:

Конкуренти

На політику організації часто впливають конкуренти.

Конкурентоспроможні ринкові компанії завжди намагаються залишатися та йти далі попереду конкурентів. У сучасній світовій економіці конкуренція та конкуренти в усіх відношеннях надзвичайно зросли.

Позитивним ефектом цього є те, що клієнти завжди мають варіанти, а загальна якість продукції стає високою.

Клієнти

«Задоволеність клієнта» – головна мета кожної організації. Клієнт – це той, хто платить гроші за продукт або послуги організації. Це люди, які передають їм прибуток, на який цільові компанії.

Менеджери повинні приділяти пильну увагу клієнтському виміру робочого середовища, оскільки клієнти купують, що підтримує компанію живою та здоровою.

Постачальники

Постачальники – це постачальники продукції або послуг. Робота з постачальниками є важливим завданням керівництва.

Хороші стосунки між організацією та постачальниками важливі для організації, щоб постійно стежити за якісними вхідними матеріалами.

Регулятори

Регулятори – це підрозділи в робочому середовищі, які мають повноваження контролювати, регулювати або впливати на політику та практику організації.

Державні установи є головним гравцем у середовищі, а їх члени створюють групи інтересів, щоб намагатися впливати на організації та уряд. Профспілки та торгова палата є поширеними прикладами групи інтересів.

Стратегічні партнери

Це організація та особи, з якими організація укладає угоду чи домовленості на користь організації. Ці стратегічні партнери певним чином різним чином впливають на діяльність організації.

7.2 Внутрішнє середовище організації

Сили, умови або оточення в межах організації є елементами внутрішнього середовища організації.

Внутрішнє середовище складається в основному з власників організації, ради директорів, співробітників і культури.

Власники

Власники – це особи, які інвестували в компанію і мають майнові права та претензії на організацію. Власниками можуть бути окрема особа або група осіб, які заснували компанію; або ті, хто придбав частку компанії на фондовому ринку.

Вони мають право в будь-який час змінити політику компанії.

Рада директорів

Рада директорів є керівним органом компанії, який обирається акціонерами, і вони відповідають за нагляд за топ-менеджерами фірми, такими як генеральний директор.

Співробітники

Співробітники або робоча сила – найважливіший елемент внутрішнього середовища організації, який виконує завдання адміністрації. Окремі працівники, а також профспілки, до яких вони приєднуються, є важливими частинами внутрішнього середовища.

Якщо ними правильно керувати, вони можуть позитивно змінити політику організації. Але неякісне управління персоналом може призвести до катастрофічної ситуації для компанії.

Культура

Організаційна культура – це колективна поведінка членів організації та цінності, бачення, переконання, звички, які вони прив'язують до своїх дій.

Культура організації відіграє важливу роль у формуванні її успіху, оскільки культура є важливим визначальним фактором того, наскільки успішно працюватиме організація.

Будучи основою внутрішнього середовища організації, вона відіграє важливу роль у формуванні управлінської поведінки.

Менеджер повинен мати чітке уявлення про середовище, незалежно від його зовнішньої чи внутрішньої природи.

7.3 Методи дослідження середовища організації

Успішна організація не функціонує у вакуумі – вона постійно взаємодіє з середовищем, яке впливає на її стратегії, прийняття рішень і конкурентоспроможність. Організаційне середовище – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компанії, її стратегії, ризики та конкурентоспроможність. Дослідження цього середовища є критичним кроком у стратегічному управлінні. Це дає змогу вчасно реагувати на зміни, прогнозувати загрози та знаходити нові можливості для зростання. Для цього існує низка ефективних методів, зокрема:

1. SWOT-аналіз – внутрішньо-зовнішня оцінка організації

SWOT – це інструмент стратегічного планування, що дозволяє систематизовано оцінити [162]:

- S (Strengths) – Сильні сторони:

Наприклад: висока репутація бренду, кваліфікований персонал, ефективні внутрішні процеси, інноваційні продукти.

→ Це те, що забезпечує перевагу над конкурентами.

- W (Weaknesses) – Слабкі сторони:

Наприклад: обмежені фінансові ресурси, застарілі технології, слабка маркетингова стратегія.

→ Це внутрішні обмеження, які заважають ефективності.

- O (Opportunities) – Можливості:

Наприклад: відкриття нових ринків, зміни в законодавстві, технологічні прориви.

→ Те, що можна використати для росту.

- T (Threats) – Загрози:

Наприклад: поява сильного конкурента, економічна нестабільність, негативні ЗМІ.

→ Потенційні зовнішні небезпеки.

Процес застосування:

1. Визначити мету аналізу (наприклад, запуск нового продукту).
2. Зібрати дані та проаналізувати поточний стан справ.
3. Побудувати SWOT-матрицю.
4. Визначити стратегічні варіанти дій (наприклад: «використати сильні сторони, щоб реалізувати можливості»).

2. Business Process Framework (eTOM) – карта процесів організації

eTOM (Enhanced Telecom Operations Map) – це структура, яка описує всі можливі бізнес-процеси організації в телеком-галузі (і не тільки), у вигляді зрозумілої, ієрархічної моделі. Її використовують для оптимізації бізнесу, цифрової трансформації та інтеграції систем.

Рівні eTOM:

- Стратегічний рівень: планування, розробка стратегії, аналіз середовища.
- Рівень операцій: управління мережею, технічна підтримка, обслуговування клієнтів.

- Рівні деталізації (2-4): все глибші підрівні для розкладання процесів на етапи.

Напрямки поділу:

- SIP (Strategy, Infrastructure, Product) — визначає «що робити».
- Operations – визначає «як робити».
- Enterprise Management – забезпечує загальне управління бізнесом (HR, фінанси, ризики тощо).

Застосування:

- Розробка нових послуг.
- Оцінка ефективності.
- Аутсорсинг або автоматизація процесів.

3. **PEST-аналіз** – аналіз макросередовища

Цей метод дозволяє оцінити ключові зовнішні чинники, які не підконтрольні організації, але суттєво впливають на її діяльність.

Основні компоненти PEST:

P – Political (Політичні фактори):

- Політична стабільність
- Закони про працю, охорону навколишнього середовища
- Податкове законодавство
- Зовнішня торгівля

E – Economic (Економічні):

- Інфляція, процентні ставки
- Рівень безробіття
- Обмінний курс
- Доступність фінансування

S – Social (Соціальні):

- Демографічна структура
- Рівень освіти
- Культурні тенденції
- Очікування споживачів

T – Technological (Технологічні):

- Інновації, автоматизація
- Темп змін у технологіях
- Доступ до новітніх розробок

Варіанти PEST:

- PESTEL – додаються Environmental (екологія) і Legal (право).
- STEEPLE – додається Ethical (етика).
- DESTEP – включає демографію та екологію.

Переваги PEST:

- Добре працює при виході на новий ринок.
- Дозволяє підготуватись до змін у середовищі.
- Полегшує прийняття стратегічних рішень.

Таким чином, *SWOT* допомагає глибоко проаналізувати внутрішній потенціал і зовнішні ризики; *PEST* дозволяє врахувати всі зовнішні сили, які

можуть впливати на бізнес з макrorівня; а *eTOM* є картою всіх внутрішніх процесів організації, яка показує, як ці процеси взаємодіють. Поєднання цих методів формує потужну аналітичну базу для стратегічного планування, управління змінами та підвищення ефективності бізнесу.



Питання для самоконтролю

1. Як слід розуміти термін «організаційне середовище»?
2. У чому полягає відмінність між зовнішнім і внутрішнім середовищем організації?
3. Які складові рівні (шари) можна виокремити у зовнішньому середовищі організації?
4. Які елементи формують загальне зовнішнє середовище організації?
5. Які характерні риси притаманні внутрішньому середовищу організації?
6. Які основні компоненти входять до складу внутрішнього середовища організації?
7. Які існують основні підходи та методи для дослідження організаційного середовища?
8. У чому суть SWOT-аналізу та як його застосовують?
9. Що являє собою структура бізнес-процесів за моделлю eTOM?
10. У чому полягає суть PEST-аналізу та як його використовують на практиці?



Тести для самоконтролю

1. Що входить до внутрішнього середовища організації?
 - а) політична стабільність у країні;
 - б) організаційна структура та корпоративна культура;
 - в) економічна ситуація на ринку.
2. Що таке «зовнішнє середовище організації»?
 - а) внутрішні підрозділи компанії;
 - б) фактори, що формуються всередині підприємства;
 - в) умови та чинники поза межами організації, що впливають на її діяльність.
3. Який з елементів є частиною загального зовнішнього середовища?
 - а) постачальники;
 - б) технологічні зміни;
 - в) клієнти.
4. Що характеризує мікросередовище організації?

- а) широкі соціально-культурні фактори;
- б) безпосереднє оточення, з яким організація взаємодіє;
- в) рівень безробіття в країні.

5. До якого середовища належать конкуренти?

- а) внутрішнє середовище;
- б) макросередовище;
- в) мікросередовище.

6. Який компонент входить до макросередовища організації?

- а) партнери по бізнесу;
- б) політико-правові умови;
- в) підлегли.

7. Що з наведеного є прикладом елементу внутрішнього середовища?

- а) законодавчі зміни;
- б) стратегічні цілі компанії;
- в) поведінка споживачів.

8. До якого типу середовища відноситься демографічна ситуація?

- а) внутрішнє середовище;
- б) макросередовище;
- в) мікросередовище.

9. Який інструмент аналізу використовується для оцінки сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз?

- а) PEST-аналіз;
- б) SWOT-аналіз;
- в) BCG-матриця.

10. Що вивчає PEST-аналіз?

- а) внутрішні ресурси компанії;
- б) мікроекономічне середовище;
- в) політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

Використана література:

1. Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Шишкін В. О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України : науково-практичний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 428 с.
2. Березівський П. С., Михалюк Н. І., Балаш Л. Я та ін. Планування діяльності підприємств. Львів : «Новий Світ – 2000», 2015. 620 с.
3. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.

4. Генік О. В. Теорія організації : конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. Львів : НЛТУ України, 2014. 137 с.
5. Монастирський Г. Л. Теорія організацій : підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288с.
6. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканєвич Ю. В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
7. Осовська Г. В., Осовський О. А., Масловська Л. Ц. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
8. Шишкін В. О., Онищенко О. А., Сулиз А. В., Тур Д. В. Small business: features of system analysis in the strategic management system. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 1(27). С 64-67.
9. Dess G. Strategic Management. United States : McGraw-Hill, 2018. 73 p.
10. Humphrey A. SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*. SRI International, 2005.
11. Internal and External Environment Factors that Influences Organizational Decision Making. *EduNote*. URL: <https://iedunote.com/organizational-environment-elements> (дата звернення: 06.04.2025).
12. SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats. URL: www.mindtools.com. (дата звернення: 06.04.2025).
13. Walden J. Comparison of the STEEPLE Strategy Methodology and the Department of Defense's PMESII-PT Methodology. *Supply Chain Leadership Institute*. 2011. URL: http://supplychainresearch.com/images/Walden_Strategy_Paper.pdf. (дата звернення: 10.04.2025).

Тема 8. Організаційне проєктування

Мета: опанування методики проєктування організаційних форм управління та стратегічного, довгострокового й короткострокового планування розвитку організації, набуття навичок компетентного оцінювання ефективності організаційних форм управління з метою визначення перспектив розвитку організаційних утворень.

План

- 8.1 Визначення та принципи організаційного проєктування
- 8.2 Управління проєктуванням
- 8.3 Перспективи розвитку організаційних утворень

Перелік ключових термінів і понять: організаційне проєктування, управління проєктуванням, методологія та технологія проєктування, керівництво проєктуванням, організаційні форми управління, документування та стандартизація процедур, ресурси підтримки, основні процеси в організації: завдання, функції та навички, структура управління організацією.

8.1 Визначення та принципи організаційного проєктування

Організаційне проєктування (або організаційний дизайн) – це покрокова методологія, яка визначає нефункціональні аспекти робочого потоку, процедур, структур і систем, переналаштовує їх відповідно до поточних бізнес-реалій/цілей, а потім розробляє плани впровадження нових змін. Процес зосереджений на вдосконаленні як технічній, так і людській сторони бізнесу.

Для більшості компаній процес проєктування призводить до більш ефективного дизайну організації, значного покращення результатів (прибутковості, обслуговування клієнтів, внутрішні операції), а також співробітників, які мають повноваження та відданість бізнесу. Відмінною рисою процесу проєктування є комплексний і цілісний підхід до організаційного вдосконалення, який стосується всіх аспектів організаційного життя, тож ви можете досягти таких результатів:

- відмінне обслуговування клієнтів;
- підвищення прибутковості;
- зниження експлуатаційних витрат;
- покращена ефективність і час циклу;
- культура відданих і зацікавлених працівників;
- чітка стратегія управління та розвитку вашого бізнесу.

За задумом ми говоримо про інтеграцію людей із основними бізнес-процесами, технологіями та системами. Добре продумана організація гарантує, що форма організації відповідає її меті чи стратегії, відповідає викликам, які

висувають бізнес-реалії, і значно підвищує ймовірність того, що колективні зусилля людей будуть успішними.

Оскільки компанії ростуть і виклики зовнішнього середовища стають все більш складними, бізнес-процеси, структури та системи, які колись працювали, стають перешкодами для ефективності, обслуговування клієнтів, морального духу працівників і фінансової прибутковості. Організації, які періодично не оновлюються, страждають від таких симптомів, як:

- неефективний робочий процес із полумками та етапами, які не мають додаткової вартості;
- надлишковість зусиль («у нас немає часу, щоб зробити все правильно, але є час, щоб зробити це знову»);
- фрагментарна робота з малою увагою до блага цілого (виробництво відвантажує погані частини, щоб виконати свої квоти);
- відсутність знань і орієнтованості на клієнта;
- відсутність власності («Це не моя робота»);
- прикривати та звинувачувати, а не виявляти та вирішувати проблеми;
- затримки в прийнятті рішень;
- люди не мають інформації чи повноважень для вирішення проблем, коли і де вони виникають;
- керівництво, а не лінія фронту, відповідає за вирішення проблем, коли справи йдуть не так;
- потрібно багато часу, щоб щось зробити;
- системи погано визначені або посилюють неправильну поведінку;
- недовіра між працівниками та керівництвом.

Методологія

Незважаючи на адаптацію до розміру, складності та потреб будь-якої організації, процес проєктування складається з наступних кроків.

1. Статут процесу проєктування

Як керівники вищої ланки ви збираєтеся разом, щоб обговорити поточні бізнес-результати, стан організації, екологічні вимоги тощо, а також необхідність розпочати такий процес. Ви встановлюєте статут для процесу проєктування, який включає обґрунтування змін, бажані результати, обсяг, розподіл ресурсів, часові терміни, участь, комунікаційну стратегію та інші параметри, які керуватимуть проєктом.

2. Оцінка поточного стану бізнесу

Ви не хочете починати вносити зміни, доки не зрозумієте добре поточну організацію. Використовуючи модель трансформації, ми сприяємо комплексній оцінці організації, щоб зрозуміти, як вона функціонує, її сильні та слабкі сторони, а також узгодження з вашою основною ідеологією та бізнес-стратегією. Процес оцінювання вражає своєю ясністю, яку він дає керівникам і членам організації, не лише стосовно того, як організація працює на даний момент, але й того, як взаємопов'язані різні частини, її загальний стан здоров'я та, що найважливіше, що потрібно зробити для покращення.

3. Проєктування нової організації

Команда керівників дивиться в майбутнє та розробляє повний набір рекомендацій щодо дизайну для «ідеального майбутнього». На високому рівні етапи цього процесу включають наступне:

- визначення основного принципу організації. (Чи будете ви організовуватись переважно навколо функцій, процесів, типів клієнтів, технологій, географії тощо?);
- оптимізація основних бізнес-процесів – тих, які призводять до доходу та/або результатів для клієнтів;
- документування та стандартизація процедур;
- організація людей навколо основних процесів. Визначення кількості персоналу, необхідного для виконання основної роботи;
- визначення завдань, функцій і навичок. Які показники ефективності для кожної функції/команди? Як їх оцінюють і притягають до відповідальності?
- визначення приміщень, планування та потреб у обладнанні різних груп і відділів по всій організації;
- визначення допоміжних ресурсів (фінанси, продажі, кадри тощо), місії, персоналу, тощо і де вони повинні бути розташовані;
- визначення структури управління, що забезпечує стратегічне, координаційне та оперативне забезпечення;
- вдосконалення систем координації та розвитку (наймання, навчання, винагорода, обмін інформацією, цілепокладання тощо).

У якийсь момент процес проєктування перетворюється на планування переходу, оскільки встановлюються критичні дати впровадження та створюються конкретні конкретні плани дій для впровадження нового дизайну.

Ключовою частиною цього кроку є повідомлення про прогрес іншим членам організації. Розробляється комунікаційний план, який інформує людей про те, що відбувається. Освіта приносить обізнаність, а залучення кожного приносить початок відданості.

4. Реалізація дизайну

Тепер стоїть завдання зробити конструкцію живою. Люди об'єднуються в природні робочі групи, які навчаються новому дизайну, навичкам роботи в команді та формуванню початкової команди. Вивчаються нові робочі ролі та встановлюються нові стосунки в підрозділі та поза ним. Переобладнують обладнання та приміщення. Системи винагороди, системи продуктивності, обміну інформацією, системи прийняття рішень та управління змінюються та налаштовуються. Дещо з цього можна зробити швидко. Деякі з них можуть вимагати більшої деталізації та бути реалізованими протягом більш тривалого періоду часу.

8.2 Управління проєктуванням

Управління проєктуванням – це галузь дослідження, яка використовує методи управління проєктами, дизайну, стратегії та ланцюга поставок для

контролю над творчим процесом, підтримки культури творчості та побудови структури й організації дизайну.

Метою управління проектуванням є розробка та підтримка ефективного бізнес-середовища, в якому організація може досягати своїх стратегічних цілей та цілей місії за допомогою проектування.

Управління проектуванням – це комплексна діяльність на всіх рівнях бізнесу (від операційного до стратегічного), від фази відкриття до фази виконання.

Простіше кажучи, управління проектуванням – це бізнес-сторона дизайну. Управління дизайном охоплює поточні процеси, бізнес-рішення та стратегії, які забезпечують інновації та створюють ефективно розроблені продукти, послуги, комунікації, середовище та бренди, які покращують якість нашого життя та забезпечують успіх організації. Дисципліна управління дизайном збігається з управлінням маркетингом, управлінням операціями та стратегічним управлінням.

Традиційно управління проектуванням вважалося обмеженим управлінням проектами дизайну, але з часом воно еволюціонувало, щоб включити інші аспекти організації на функціональному та стратегічному рівнях.

Недавні дебати стосуються інтеграції дизайнерського мислення в стратегічний менеджмент як міждисциплінарного та орієнтованого на людину підходу до управління. Ця парадигма також зосереджується на спільному та ітеративному стилі роботи порівняно з практиками, пов'язаними з більш традиційною парадигмою управління.

Дизайн став стратегічним активом у капіталі бренду, диференціації та якості продукції для багатьох компаній. Все більше і більше організацій застосовують управління проектуванням, щоб покращити діяльність, пов'язану з дизайном, і краще зв'язати дизайн із корпоративною стратегією.

Управління всіма видами ділової та організаційної діяльності – це акт об'єднання людей для досягнення бажаних цілей і завдань ефективно та результативно. Управління включає в себе планування, організацію, комплектування її персоналом, керівництво та контроль організації (групи з однієї чи кількох осіб чи організацій) або зусилля з метою досягнення мети.

Ресурсне забезпечення охоплює використання та маніпулювання людськими ресурсами, фінансовими ресурсами, технологічними ресурсами та природними ресурсами.

Наприкінці 20-го століття управління бізнесом стало складатися з шести окремих галузей, а саме управління людськими ресурсами, управління операціями (або управління виробництвом), стратегічне управління, управління маркетингом, управління фінансами та управління інформаційними технологіями, яке відповідало за інформаційні системи управління. Хоча таким чином важко розділити управління на функціональні категорії, це допомагає орієнтуватися в дисципліні управління.

Управління проєктуванням збігається в основному з управлінням маркетингом філій, управлінням операціями та стратегічним управлінням.

Менеджери з проєктування часто працюють у сфері проєкт-менеджменту (менеджменту управління проєктами або проєктного менеджменту); при цьому, управління проєктуванням і лідерство в проєктуванні взаємозалежні, а не взаємозамінні. Як менеджмент і лідерство, вони відрізняються своїми цілями, досягненнями цілей, досягненнями та результатами. Лідерство в проєктуванні веде від формування бачення до змін, інновацій та впровадження креативних рішень. Воно стимулює спілкування та співпрацю через мотивацію, встановлює амбіції та вказує майбутні напрямки досягнення довгострокових цілей. Навпаки, управління проєктуванням є реактивним і реагує на певну бізнес-ситуацію, використовуючи спеціальні навички, інструменти, методи та техніки.

8.3 Перспективи розвитку організаційних утворень

Оскільки за сучасних умов цифрові технології змінюють бізнес-ландшафт, успішними організаціями майбутнього, швидше за все, будуть ті, які зможуть рухатися швидше, швидше адаптуватися, швидше навчатися та відповідати динамічним вимогам кар'єри.

Високоєфективні організації працюють як уповноважені мережі, координовані культурою, інформаційними системами та мобільністю талантів. Компанії зосереджені на редизайні самої організації, майже половина активно вивчає та розробляє нові моделі. І багато організацій не тільки проєктують, але й будують цю нову організацію. Оскільки мережі та екосистеми замінюють організаційні ієрархії, традиційне запитання «На кого ви працюєте?» було замінено на «З ким ви працюєте?»

Чому організаційний дизайн піднявся на вершину списку як найважливіша тенденція в менеджменті? Відповідь проста: те, як працюють високоєфективні організації сьогодні, радикально відрізняється від того, як вони працювали 10 років тому. Проте багато інших організацій продовжують працювати відповідно до моделей індустріальної епохи, яким 100 років і більше, обтяжені застарілими практиками, системами та поведінкою, з якими потрібно зіткнутися та відкинути їх, перш ніж справді зміни зможуть утвердитися.

У міру того, як організації стають все більш цифровими, вони стикаються із зростаючою потребою перебудувати себе, щоб рухатися швидше, швидше адаптуватися, сприяти швидкому навчанню та сприймати динамічні кар'єрні вимоги своїх співробітників. Сьогодні провідні організації виходять із фази проєктування та активно розбудовують нові форми організації. Тим не менш, багато бізнес-лідерів, схоже, недостатньо впевнені в тому, що зроблять процес правильно.

Це занепокоєння є виправданим. Організаційний дизайн і зміни складні. Багато організаційних змін зазнають невдачі, тому що вони зводяться до вправи зі скорочення витрат. Інші стикаються з опором керівництва компанії.

Фактично, багато консалтингових фірм неодноразово повідомляють, що до 70 відсотків реорганізацій не вдаються через «креативну непокору» з боку виконавчої команди.

Розчарування також часто зустрічається. Проектування організації майбутнього – це складний, іноді безладний проєкт проб і помилок, а не вправа на папері. Це безперервний, динамічний і, в певному сенсі, нескінченний процес. Проте, для компаній, які впораються з цим викликом, винагорода може бути величезною з точки зору фінансових показників, продуктивності, залученості співробітників і безлічі інших переваг.

Організація задля швидкості, спритності й адаптивності

У минулому більшість організацій створювалися для ефективності та результативності, що призвело до складних організацій. Отримані бізнес-моделі, які ґрунтувалися на передбачуваних комерційних моделях, не підходять для епохи непередбачуваності та зривів. Замість простої ефективності успішні організації повинні бути розроблені для швидкості, гнучкості та адаптивності, щоб вони могли конкурувати та перемагати в сучасному глобальному бізнес-середовищі.

Сила мереж команд

Важливою частиною проектування для адаптації є відхід від ієрархічних організаційних структур до моделей, де робота виконується в командах. Сьогодні традиційна організаційна модель – з ієрархічними рівнями посад на основі досвіду в певній галузі – робить їхню організацію дуже ефективною. Натомість провідні компанії прагнуть до більш гнучкої моделі, орієнтованої на команду.

Коли організації здійснюють цей перехід, вони виявляють, що невеликі команди є природним способом роботи людей. Що б не говорила ієрархічна організаційна схема, справжня повсякденна робота виконується в мережах. Ось чому організація майбутнього – це «мережа команд».

Найкращі компанії побудовані навколо систем, які заохочують команди та окремих людей зустрічатися один з одним, прозоро обмінюватися інформацією та переходити від команди до команди залежно від проблеми, яку потрібно вирішити. Різні мережі можуть мати різні особливості, такі як інновації або швидкий вихід на ринок, але принцип такий самий.

Щоб компанія залишалася гнучкою, команди потрібно швидко формувати та розпускати. Високоєфективні компанії сьогодні можуть створити групу «цифрового клієнтського досвіду», вибрати людей для команди та попросити їх розробити та створити новий продукт або послугу за рік або два. Після цього команда розходиться, оскільки члени команди переходять до нових проєктів. Ця здатність переміщатися між командами без ризику є важливою характеристикою сучасних високоєфективних компаній.



Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційне проектування та які його основні принципи?

2. Однією з ключових характеристик організаційного проектування є системний підхід до вдосконалення організації, що охоплює всі її сфери. Яких результатів можна досягти за допомогою ефективного організаційного дизайну?

3. Які ознаки свідчать про те, що організація потребує оновлення?

4. Проектування організації включає адаптацію до її розміру, складності та потреб. Які основні етапи передбачає цей процес?

5. Як можна охарактеризувати основні підходи та методологію організаційного проектування?

6. Що розуміють під управлінням дизайном, і якою є його головна мета?

7. Чим відрізняється управління дизайном від лідерства у сфері дизайну?

8. Які перспективи відкриваються для розвитку сучасних організаційних структур?

9. Наскільки складними є процеси організаційного дизайну та впровадження змін? Наведіть аргументи.

10. Одним із важливих напрямів адаптації в сучасному проектуванні є перехід від традиційної ієрархії до командних моделей. У чому полягає ефективність сучасних мереж команд?



Тести для самоконтролю

1. За яким принципом при створенні організації чи підрозділу слід віддавати перевагу керівнику по відношенню до майбутніх працівників?

- а) принцип кадрового пріоритету;
- б) принцип пріоритету об'єкта контролю над суб'єктом;
- в) принцип пріоритету суб'єкта контролю над об'єктом.

2. Яка із структурних форм неможлива?

- а) проста структура;
- б) спрощена структура;
- в) механістична чи машинна бюрократія.

3. Які групи цілей можна виділити в будь-якій організації?

- а) індивідуальні, матеріально-технічні, фінансові;
- б) організаційні, громадські (соціальні), облікові;
- в) індивідуальні, корпоративні, соціальні.

4. Основний структурний елемент будь-якої організації:

- а) матеріально-технічний та фінансовий відділи;
- б) колектив;
- в) відділ нормативно-документаційного забезпечення.

5. До основних характеристик організації належать:

- а) системність, синергетичність, цілеспрямованість;
- б) організованість, наявність лідера, система цілей, єдність;
- в) структура, наявність кордонів, синергія, система цілей.

6. Процесами, пов'язаними з прийняттям рішень, є процеси:

- а) виконання завдань за стандартними інструкціями;
- б) формування стратегій, вибір альтернатив та оцінювання результатів;
- в) реалізація рішень, прийнятих зовнішніми консультантами.

7. У стратегічному відборі основним елементом є:

- а) складність середовища;
- б) динамічність середовища;
- в) вид потреб.

8. Управління організацією – це:

- а) видання чітких розпоряджень і розпоряджень безпосереднім виконавцям доручення;
- б) безперервне виконання розпоряджень керівництва;
- в) забезпечення узгоджених дій членів організації, спрямованих на досягнення спільної мети.

9. Яка схема використовується при побудові державного апарату та громадських організацій?

- а) лінійна;
- б) лінійно-функціональна;
- в) дивізійна.

10. Управління проєктами – це:

- а) матрична схема;
- б) дивізійна схема;
- в) функціональна схема.

Використана література:

1. Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Шишкін В. О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України : науково-практичний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 428 с.
2. Березівський П. С., Михалюк Н. І., Балаш Л. Я та ін. Планування діяльності підприємств. Львів : «Новий Світ – 2000», 2015. 620 с.
3. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.
4. Генік О. В. Теорія організації : конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. Львів : НЛТУ України, 2014. 137 с.

5. Монастирський Г. Л. Теорія організацій : підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288с.
6. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
7. Allen R. What is Organizational Design? *The Center for Organizational Design*. URL: <http://www.centerod.com/2012/02/what-is-organizational-design/>. (дата звернення: 12.04.2025).
8. Bersin J., McDowell T., Rahnema A., Van Durme Y. The organization of the future: Arriving now. *Deloitte Insights*. 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/organization-of-the-future.html> (дата звернення: 12.04.2025).
9. Design Management Definition. *Design Management Institute*. URL: https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag. (дата звернення: 08.04.2025).
10. Dess G. Strategic Management. United States : McGraw-Hill. 2018. 73 p.
11. Gorb P. The design management interface. In Designthinkers (ed.). edited conference transcript. Ontario Science Centre, Ontario : The Association of Registered Graphic Designers, 2001. Pp. 1-13.
12. Holm I. Ideas and Beliefs in Architecture and Industrial design: How attitudes, orientations and underlying assumptions shape the built environment. Oslo School of Architecture and Design, 2006.
13. Jones A. The Innovation Acid Test. Axminster: Triarchy Press, 2008. P. 20.
14. Koppelman U. Produktmarketing: Entscheidungsgrundlage für Produktmanager. Berlin : Springer-Verlag, 1993. 65 p.
15. Ralph P., Wand, Y. A proposal for a formal definition of the design concept in : Lyytinen, K., Loucopoulos, P., Mylopoulos, J., and Robinson, W., editors, Design Requirements Workshop (LNBIP 14). *Springer-Verlag*. 2009. Pp. 103-136.
16. Turner R., Topalian A. Core responsibilities of design leaders in commercially demanding environments. *Inaugural presentation at the Design Leadership Forum*, 2002.

Тема 9. Типи організацій

Мета: вивчення класифікацій організаційних утворень відповідно до наступних критеріїв: взаємодія із зовнішнім середовищем, взаємодія підрозділів, корпоративізм, організаційно-правова форма.

План

9.1 Первинні та вторинні організації. Механістичні та органічні організації. Формальні та неформальні організації.

9.2 Класифікація організацій на основі їх цілей

9.3 Некомерційні організації

9.4 Правові форми організацій та їх види

Перелік ключових термінів і понять: первинна організація, вторинна організація, механічна організація, органічна організація, некомерційна організація, організаційно-правова форма, комерційні організації, одноосібне підприємство, партнерство, корпорація, акціонерне товариство, відкрите акціонерне товариство, закрите акціонерне товариство, кооператив.

9.1 Первинні та вторинні організації. Механістичні та органічні організації. Формальні та неформальні організації

Організації відрізняються за розміром, функціями та структурою. Тим не менш, діяльність майже всіх організацій – від транснаціональної корпорації до нещодавно відкритого магазину делікатесів – базується на розподілі праці, структурі прийняття рішень та правилах. Ступінь формальності, з якою підходять до цих аспектів бізнесу, дуже різниться в діловому світі, але зазначені характеристики притаманні будь-якому бізнес-підприємству.

Розглянемо основні типи організацій.

Первинні/ вторинні організації

Організації можуть бути первинними і вторинними щодо своїх членів.

У *первинних організаціях* спочатку створюється організаційна структура, а потім вона наповнюється людьми. Співробітники служать організації, підкоряються їй у всьому, діють згідно з встановленими нею правилами. Прикладом первинних організацій є державні та муніципальні структури.

Вторинні організації створюються їх членами, які самі визначають стандарти поведінки і правила взаємовідносин з організацією, наділяють її необхідними ресурсами. Вторинні організації бувають двох видів: корпоративні та асоціативні.

Прикладом корпоративних організацій є різного роду товариства, які мають пріоритет по відношенню до учасників, але лише в періоди між зборами членів, на яких приймаються обов'язкові для виконання рішення щодо діяльності організації.

Як наслідок, члени організації у своєму повсякденному житті підкоряються організації через свої рішення, але в кінцевому підсумку її долю визначають саме вони. Таким чином, пріоритет організації в даному випадку хоч і має місце, але є умовним (наприклад, різні види кооперативів або ОСББ).

Організації асоціативного типу – це різні види об'єднань, які, як правило, не мають пріоритетного ставлення до своїх членів. Члени організації підлягають їй лише в тому випадку, якщо вони цього бажають самі, добровільно. Наприклад, асоціація власників хом'яків або любителів кішок.

Механістичні / органічні організації

За механізмом функціонування та взаємодії між окремими елементами організації поділяються на механістичні (бюрократичні) та органічні (адаптивні).

Механістичні організації характеризуються простими внутрішніми взаємозв'язками і суворою регламентацією всіх сторін діяльності. Це дозволяє їм функціонувати так само, як будь-який технічний пристрій, наприклад годинник. У деяких випадках це дійсно необхідно і доречно, наприклад, при відносно простих рішеннях прямих завдань, коли кожен з членів організації відповідає тільки за свою вузьку ділянку роботи. Великі підприємства, що працюють у традиційних галузях, є механістичними організаціями.

В *органічних організаціях* немає чіткого поділу праці, цілей, особистих проблем і відповідальності – все налаштовується і змінюється в залежності від умов і обставин.

Структура органічних організацій не відповідає ієрархії. Їх характеризують неформальне спілкування, імпровізація та творчий підхід до роботи. Це, наприклад, творчі організації та групи, які працюють у сфері послуг.

Формальні/неформальні організації можна класифікувати в залежності від ступеня формалізації правил і на основі відносин в їхніх структурах.

У *формальних організаціях* знеособлені стосунки між людьми та компанією, на яку вони працюють, вони розглядаються як найкраще середовище для досягнення цілей організації. Підлеглі мають менший вплив на процес, у якому вони беруть участь, їхні обов'язки чіткіше визначені.

Формальні організації мають структури чітко визначених робочих місць, кожне з яких має певні повноваження та відповідальність. Така організація відображає свідому рішучість її членів, завдяки якій люди досягають цілей, дотримуючись норм, встановлених структурою.

Така організація є довільним устроєм, у якому кожна особа відповідає за свою роботу. Формальна організація має офіційну структуру для досягнення заздалегідь визначених цілей.

З іншого боку, *неформальні організації* відносяться до мережі особистих і соціальних стосунків, які спонтанно виникають в рамках формальної організації. Неформальні організації розвивають відносини, які будуються на симпатіях, антипатіях, почуттях і емоціях.

Вони з меншою ймовірністю приймуть кодекс письмових правил чи дотримуються його. Натомість, індивіди з більшою ймовірністю приймуть моделі поведінки, на які впливає низка соціальних і особистих факторів.

Зміни в організації рідше є результатом владного диктату, а частіше – результатом колективної угоди членів.

Неформальні організації, як правило, більш гнучкі та більш реагують на зовнішні впливи. Але деякі критики стверджують, що такі домовленості також можуть зменшити здатність топ-менеджерів здійснювати швидкі зміни.

Таким чином, мережу соціальних груп, засновану на дружбі, можна назвати неформальними організаціями.

Говорячи про взаємовідносини між формальними та неформальними організаціями, ми маємо відзначити, що для великих ефективних та успішних організацій, важливі як формальні, так і неформальні організації.

Формальна організація походить із встановленої організаційної структури, а неформальна – з формальної організації. Для ефективної організації потрібні як формальні, так і неформальні її складові.

Формальна організація може працювати самостійно. Але неформальна організація повністю залежить від формальної.

Формальна та неформальна організація допомагають забезпечити ефективну організацію роботи сучасних організацій. У рамках формальної організації члени виконують покладені на них обов'язки у співпраці один з одним. Вони взаємодіють і спілкуються між собою.

Ось чому важливі як формальні, так і неформальні організації. Коли декілька людей працюють разом для досягнення організаційних цілей, соціальні зв'язки розвиваються, і, отже, неформальна організація допомагає забезпечити співпрацю, що спрощує процес досягнення загальноорганізаційних цілей.

9.2 Класифікація організацій за їх цілями

Організації, класифіковані на основі їх цілей, можуть бути такими:

1. Підприємницькі організації. Такі організації створюються для отримання прибутку. Компанії, партнерські фірми, одноосібні торгові фірми організовуються відповідно до цього принципу з метою прибутку, щоб вижити в умовах конкуренції, майбутнього розширення та розвитку.

2. Державні організації. Такі організації служать для задоволення людей і їхнього добробуту. Вони також здійснюють певний контроль. До цієї категорії належать центральні та державні урядові підприємства, місцеві органи тощо.

3. Охоронні організації. Організації, які захищають громадян від загроз і небезпек. Прикладом таких організацій є поліція, військові пожежні бригади, військово-морські та авіаційні служби, які захищають громадян і країну від небезпеки.

4. *Сервісні організації*. Включають добровільні організації, створені для сприяння діяльності соціального забезпечення в країні (некомерційні громадські організації).

5. *Політичні організації*. Прагнуть обрати члена своєї групи для отримання державної посади (до законодавчого або виконавчого органу). До цієї категорії належать політичні партії, групи та асоціації.

6. *Релігійні організації*. Служать для задоволення духовних потреб своїх членів і намагаються навернути до своєї віри невіруючих. Такі як: церкви, мечеті, храми тощо.

7. *Асоціативні організації*. Задовольняють потреби людей у контактах і дружбі з іншими, які мають схожі інтереси (клуби, команди, братства тощо).

8. *Освітні організації*. До них належать школи, коледжі, університети, інститути тощо, які мають на меті просувати освіту та знання.

9. *Бізнес організації*. Включають різні форми організації бізнесу, такі як:

- індивідуальні підприємства (приватні підприємства/фізичні особи-підприємці);
- партнерства;
- товариства;
- корпорації.

Індивідуальне підприємство також називають приватним підприємством або ФОП (відповідно до законодавства різних країн) – це найменший за розміром вид бізнесу. Він складається з однієї особи, яка займається бізнесом. Лише одна людина відповідає за всі процеси, від продажу до бухгалтерії.

Переваги:

- Легкість формування та припинення. Створення приватного підприємця може бути таким же простим, як роздрукувати візитні картки або повісити табличку з оголошенням про бізнес. Так само легко його можна ліквідувати.

- Як правило, початкові витрати невеликі, операційні накладні витрати також низькі.

- Право власності на весь прибуток.

- Приватні підприємці зазвичай підпадають під дію меншої кількості нормативних актів.

- Відсутність податку на прибуток підприємств. Будь-який дохід, отриманий приватним підприємцем, декларується в податковій декларації власника.

Недоліки:

- Необмежена відповідальність. Власники, які організовують свій бізнес як приватні підприємці (*ФОП за українським законодавством*), несуть особисту відповідальність за зобов'язаннями підприємства, включаючи дії будь-якого працівника, який представляє бізнес.

- Одній особі може бути важко залучити зовнішній капітал та отримати інвестиції на розвиток бізнесу. Зазвичай фінансування здійснюється у формі особистих заощаджень або позик.

Найвагомішим недоліком організації приватного підприємця є аспект необмеженої відповідальності. Перевагою приватного підприємця є подання податкової декларації в якості фізичної особи, замість оплати корпоративних податків. Деякі гібридні форми організації бізнесу можуть бути використані, щоб скористатися обмеженою відповідальністю та нижчими ставками податків для тих підприємств, які відповідають вимогам.

Партнерства

Партнерство передбачає спільний бізнес двох або більше осіб, схоже на приватного підприємця тим, що керівники бізнесу, отримують увесь прибуток. Партнерства можуть бути невеликими чи великими, як деякі великі юридичні чи бухгалтерські фірми, які можуть включати десятки партнерів.

Товариства

Існують різні типи товариств – повне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з повною відповідальністю та командитне товариство – основні відмінності пов'язані зі ступенем особистої відповідальності та управлінського контролю.

Переваги:

- Синергія. Існує очевидний потенціал для підвищення цінності в результаті об'єднання двох або більше осіб.
- Товариство відносно легко створити, однак слід ретельно подумати про розробку статуту на етапі створення.
- Товариства можуть бути предметом меншої кількості правил, ніж корпорації.
- Існує сильніший потенціал доступу до більших обсягів капіталу.

Недоліки:

- Необмежена відповідальність. Генеральні партнери несуть індивідуальну відповідальність за зобов'язаннями бізнесу, створюючи особистий ризик.
- Існує реальна ймовірність суперечок або конфліктів між засновниками, які можуть призвести до припинення або ліквідації товариства.

Корпорації, ймовірно, є домінуючою формою організації бізнесу. Корпорація – це юридична особа, яка займається підприємницькою діяльністю, і відрізняється від інших форм підприємств внутрішньою структурою організації.

Корпорації належать акціонерам, які обирають раду директорів для контролю за основними обов'язками.

Переваги:

- Необмежений термін дії. Корпорація є самостійним підприємством і не ліквідовується, коли змінюється власник.
- Більша гнучкість у залученні капіталу шляхом продажу акцій.
- Простота передачі права власності шляхом продажу акцій.
- Обмежена відповідальність. Ця обмежена відповідальність є, мабуть, найбільшою перевагою корпорації. Індивідуальні власники в корпораціях отримують обмеження особистої відповідальності. Навіть якщо на корпорацію

подано позов на мільярди доларів, відповідальність окремого акціонера зазвичай обмежується вартістю його власних акцій корпорації. Навіть якщо компанія стає банкрутом, її власники захищені.

Недоліки:

- Нормативні обмеження. Корпорації, як правило, перебувають під більш пильним наглядом з боку урядових установ, у тому числі державних і місцевих. Дотримання правил може коштувати дорого.

- Вищі організаційні та операційні витрати. Корпорації повинні подати статут до відповідних державних органів. Ці юридичні та канцелярські витрати разом з іншими поточними операційними витратами можуть призвести до бюджетних проблем.

- Подвійне оподаткування. Можливість подвійного оподаткування виникає, коли компанії декларують і сплачують податки на чистий прибуток корпорації, який вони сплачують через свої податкові декларації. Якщо корпорація також виплачує дивіденди індивідуальним акціонерам, ці акціонери повинні задекларувати ці дивіденди як особистий дохід і сплатити податки за ставками податку на доходи фізичних осіб. Таким чином, існує вірогідність подвійного оподаткування.

За розміром бізнес-організації поділяються на чотири типи: мікро, малі, середні та великі. Мікропідприємства – це ті, у яких працюють менше ніж 10 працівників, малі підприємства мають від 10 до 49 працівників, середні підприємства мають від 50 до 249 працівників, а великі підприємства мають у штаті 250 осіб або більше.

9.3 Некомерційні організації

Неприбуткові установи класифікуються за основним напрямом діяльності відповідно до Міжнародної класифікації неприбуткових організацій (ICNPO). Це система класифікації, рекомендована в Довіднику Організації Об'єднаних Націй (ООН) щодо некомерційних установ у системі національних обліків [165].

Система ICNPO об'єднує організації в 12 основних груп діяльності, включаючи загальну категорію «некласифікована».

Група 1:

Культура та відпочинок. Медіа та комунікації. Виробництво та розповсюдження інформації та комунікації, включаючи радіо- та телестанції; видання книг, журналів, газет та бюлетенів; виробництво фільмів; бібліотеки.

Образотворче мистецтво, архітектура, кераміка, включаючи виробництво, розповсюдження та показ образотворчого мистецтва та архітектури; скульптура, фотографічні товариства, живопис, графіка, центри дизайну й архітектурні об'єднання.

Історичні, літературні та гуманістичні товариства. Пропаганда та оцінка гуманітарних наук, збереження історичних та культурних артефактів та відзначення історичних подій; включаючи історичні товариства, поетичні та

літературні товариства, мовні асоціації, сприяння читанню, військові меморіали та меморіальні фонди та асоціації.

Музеї. Загальні та спеціалізовані музеї, що охоплюють мистецтво, історію, науку, техніку та культуру. Зоопарки та акваріуми.

Спорт. Надання послуг і заходів з аматорського спорту, тренувань, фізичної підготовки та спортивних змагань, включаючи фітнес та оздоровчі центри.

Клуби відпочинку та спілкування. Надання рекреаційних засобів і послуг окремим особам і громадам, включаючи асоціації ігрових майданчиків, сільські клуби, чоловічі та жіночі клуби, туристичні клуби та клуби дозвілля.

Сервісні клуби. Членські організації, що надають послуги членам і місцевим громадам.

Група 2:

Освіта та дослідження. Початкова та середня освіта; дошкільні організації. Вища освіта, надання вчених ступенів, включаючи університети, школи управління бізнесом, юридичні школи, медичні школи. Професійно-технічні школи: технічне та професійне навчання, спеціально спрямоване на працевлаштування, включаючи професійні школи, школи помічника юристів і секретарські школи. Освіта для дорослих/безперервна освіта: заклади, що займаються наданням освіти та навчання на додаток до формальної системи освіти, включаючи школи продовження навчання, заочні школи, вечірні школи та спонсоровані програми грамотності та читання.

Медичні дослідження. Дослідження в галузі медицини, включаючи дослідження конкретних захворювань, розладів або медичних дисциплін.

Наука і техніка. Дослідження в галузі фізичних наук і наук про життя, техніки та технологій.

Соціальні науки, політичні дослідження. Дослідження та аналіз у сфері соціальних наук і політики.

3 група:

Здоров'я. Лікарні. Передусім стаціонарна медична допомога та лікування.

Реабілітація. Стаціонарна медична допомога та реабілітаційна терапія для осіб, які страждають на фізичні вади внаслідок травми, генетичного дефекту чи захворювання та потребують розширеної фізіотерапії чи подібних форм догляду.

Будинки престарілих. Стаціонарне реконвалесцентне лікування, стаціонарне лікування, а також послуги первинної медичної допомоги, включаючи будинки для немічних людей похилого віку та будинки догляду для тяжких інвалідів.

Психіатричні лікарні. Стаціонарний догляд та лікування психічно хворих.

Лікування психічного здоров'я. Амбулаторне лікування психічно хворих, включає громадські центри психічного здоров'я.

Кризова інтервенція. Амбулаторні послуги та консультації в гострих психічних ситуаціях; включає запобігання самогубствам і підтримку жертв нападу та насильства.

Громадська освіта в галузі охорони здоров'я. Пропаганда громадського здоров'я та санітарна освіта, включаючи санітарний огляд на потенційну небезпеку для здоров'я, навчання та послуги першої допомоги та планування сім'ї.

Лікування, переважно амбулаторне. Організації, які надають переважно амбулаторні медичні послуги, наприклад клініки та центри вакцинації.

Реабілітаційні медичні послуги. Амбулаторна терапевтична допомога, включаючи центри природного лікування, клініки йоги та центри фізіотерапії.

Невідкладна медична допомога. Послуги особам, які потребують невідкладної допомоги, включаючи амбулаторні послуги та парамедичну невідкладну допомогу, програми лікування шоку/травми, програми рятувальних заходів та послуги швидкої допомоги.

4 група:

Соціальні служби. Охорона дитинства, дитячі служби та денний догляд. Послуги дітям, усиновлення, центри розвитку дитини, прийомні сім'ї; включає центри догляду за немовлятами та ясла.

Молодіжні служби та опіка молоді. Послуги молоді, включаючи послуги з профілактики правопорушень, запобігання підлітковій вагітності, запобігання відсіву, молодіжні центри та клуби та програми працевлаштування для молоді; включає Християнську асоціацію молодих чоловіків (YMCA), Християнську асоціацію молодих жінок (YWCA), бойскаутів, дівчат-скаутів і старших братів/старших сестер.

Сімейні послуги. Послуги сім'ям, включаючи сімейне життя/навчання батьків, агентства та послуги для батьків-одинаків, а також притулки та послуги для жертв насильства в сім'ї.

Послуги для інвалідів. Включає будинки допомоги інвалідам, крім будинків престарілих та тяжких інвалідів (які належать до 3ї групи), транспортні засоби, рекреаційні та інші спеціалізовані послуги.

Послуги для людей похилого віку. Організації, що надають геріатричну допомогу, включаючи послуги вдома, послуги домогосподарки, транспортні засоби, відпочинок, програми харчування та інші послуги, орієнтовані на людей похилого віку (не включає будинки престарілих).

Самодопомога та інші персональні соціальні послуги. Програми та послуги для самопомоги та розвитку особистості, включаючи групи підтримки, особисті консультації, консультації з питань кредитування та управління грошима.

Запобігання катастрофам/надзвичайним ситуаціям. Організації, які працюють над запобіганням, прогнозуванням, контролем і пом'якшенням наслідків катастроф, навчанням або іншим способом підготовки людей до боротьби з наслідками катастроф або наданням допомоги жертвам катастроф, включаючи волонтерські пожежні підрозділи, служби рятувальних човнів тощо.

Тимчасові притулки. Організації, що надають тимчасові притулки бездомним, включаючи допомогу подорожуючим і тимчасове житло.

Допомога біженцям. Організації, що надають їжу, одяг, притулок та послуги біженцям та іммігрантам.

Підтримка та утримання доходу. Організації, що надають грошову допомогу та інші види безпосередніх послуг особам, які не в змозі підтримувати засоби до існування.

Матеріальна допомога. Організації, що надають продукти харчування, одяг, транспорт та інші види допомоги; включає продовольчі банки та центри розподілу одягу.

5 група:

Довкілля. Зменшення та контроль забруднення. Організації, які пропагують чисте повітря, чисту воду, зменшення та запобігання шумовому забрудненню, контроль радіації, поводження з небезпечними відходами та токсичними речовинами, управління твердими відходами та програми переробки.

Збереження та охорона природних ресурсів, включаючи земельні, водні, енергетичні та рослинні ресурси для загального користування населенням.

Благоустрій навколишнього середовища та відкритих просторів. Ботанічні сади, дендропарки, садівничі програми та ландшафтні послуги; організації, які просувають кампанії проти сміття; програми збереження парків, зелених насаджень і відкритих просторів у міських або сільських районах; а також програми благоустрою міст і магістралей.

Захист і добробут тварин. Послуги із захисту та добробуту тварин; включає притулки для тварин і гуманні товариства.

Збереження та охорона тваринного світу – включає притулки.

Ветеринарні послуги. Лікарні для тварин і послуги з догляду за сільськогосподарськими та домашніми тваринами та домашніми тваринами.

Група 6:

Розвиток і житло. Громадські та районні організації. Організації, які працюють над покращенням якості життя в громадах чи районах, наприклад, асоціації скваттерів, організації місцевого розвитку.

Економічний розвиток. Програми та послуги для покращення економічної інфраструктури та потенціалу, включаючи будівництво інфраструктури, наприклад доріг; а також фінансові послуги, такі як кредитні та ощадні асоціації, підприємницькі програми, технічні та управлінські консультації та допомога розвитку сільської місцевості.

Соціальний розвиток. Організації, які працюють над покращенням інституційної інфраструктури та спроможності пом'якшити соціальні проблеми та покращити загальний суспільний добробут.

Житлові товариства. Розвиток, будівництво, управління, оренда, фінансування та реконструкція житла.

Житлова допомога. Організації, що надають послуги з пошуку житла, юридичні послуги та супутню допомогу.

Програми професійного навчання. Організації, що пропонують і підтримують програми учнівства, стажування, навчання без відриву від виробництва та інші навчальні програми.

Професійне консультування та орієнтація з питань кар'єри, тестування та супутні послуги.

Професійна реабілітація та закриті майстерні. Організації, які сприяють самозабезпеченню та отриманню доходу через навчання та працевлаштування.

7 група:

Право, адвокатура та політика.

Адвокаційні організації. Організації, які захищають права та просувають інтереси певних груп людей, наприклад, інвалідів, людей похилого віку, дітей і жінок.

Асоціації громадянських прав. Організації, які займаються захистом або збереженням індивідуальних громадянських свобод і прав людини.

Етнічні об'єднання. Організації, які просувають інтереси або надають послуги членам певної етнічної спадщини.

Громадські об'єднання. Програми та послуги для заохочення та поширення громадянської свідомості.

Юридичні послуги. Юридичні послуги, консультації та допомога у вирішенні спорів та судових питань.

Профілактика злочинності та державна політика. Профілактика злочинності для сприяння безпеці та запобіжним заходам серед громадян.

Реабілітація правопорушників. Програми та послуги з реінтеграції правопорушників; включає, програми пробації та умовно-дострокового звільнення, альтернативи ув'язненню.

Підтримка потерпілих. Послуги, консультації та поради жертвам злочинів.

Товариства захисту прав споживачів. Захист прав споживачів та покращення контролю та якості продукції.

Політичні партії та організації. Діяльність та послуги з підтримки висунення окремих кандидатів на політичні посади; включає поширення інформації, зв'язки з громадськістю та політичний збір коштів.

Група 8:

Філантропічні посередники та сприяння волонтерству.

Фонди, що надають гранти: приватні фонди, корпоративні фонди, громадські фонди та незалежні публічно-правові фонди.

Сприяння та підтримка волонтерства: організації, які набирають, навчають та розміщують волонтерів та сприяють волонтерству в цілому.

Організації зі збору коштів: федеративні, колективні організації зі збору коштів; включає лотереї.

9 група:

Міжнародні організації. Обмін/дружба/культурні програми: програми та послуги, спрямовані на заохочення взаємної поваги та дружби на міжнародному рівні.

Асоціації сприяння розвитку: програми та проєкти, які сприяють соціальному та економічному розвитку за кордоном.

Міжнародні організації з надання допомоги в разі стихійних лих і надання допомоги: організації, які збирають, направляють і надають допомогу іншим країнам під час стихійних лих або надзвичайної ситуації.

Міжнародні організації з прав людини та миру: організації, які просувають і контролюють права людини та мир на міжнародному рівні.

10 група:

Релігія. Конгрегації. Церкви, синагоги, храми, мечеті, святині, монастирі, семінарії та подібні організації, що пропагують релігійні переконання та здійснюють релігійні служби та ритуали.

Асоціації конгрегацій. Асоціації та помічники релігійних конгрегацій та організацій, що підтримують і пропагують релігійні переконання, служби та ритуали.

Група 11:

Ділові та професійні асоціації, спілки. Бізнес-асоціації: організації, які працюють над просуванням, регулюванням і захистом інтересів спеціальних галузей бізнесу, наприклад, асоціація виробників, асоціація фермерів, асоціація банкірів.

Професійні асоціації: організації, що просувають, регулюють і захищають професійні інтереси, наприклад, асоціація адвокатів, медична асоціація.

Профспілки: організації, які сприяють, захищають і регулюють права та інтереси працівників.

Група 12. Не класифіковані в інших групах.

9.4 Правові форми організацій та їх види

Юридичні особи, які є комерційними організаціями, можуть створюватися в різних формах.

Акціонерне товариство – це суб'єкт господарювання, в якому акціонери можуть купувати та володіти різними акціями. Кожен акціонер володіє часткою компанії пропорційно, що підтверджується його акціями (свідоцтвами про право власності). Це допускає нерівне володіння бізнесом, коли деякі акціонери володіють більшою часткою компанії, ніж інші. Акціонери можуть передавати свої акції іншим без будь-якого впливу на подальше існування компанії.

У сучасному корпоративному праві існування акціонерного товариства часто є синонімом інкорпорації (тобто володіння юридичною особою окремо від акціонерів) та обмеженої відповідальності (це означає, що акціонери несуть відповідальність за борги компанії лише в розмірі вартості грошей, які вони інвестували в компанію). Як наслідок, акціонерні компанії зазвичай називають корпораціями або товариствами з обмеженою відповідальністю.

Існує два види акціонерних товариств: відкриті та закриті (або публічні та непублічні в Україні). Засновники акціонерного товариства підписують письмовий договір про його створення. Цей договір встановлює порядок

створення товариства, як-от розмір статутного капіталу, типи та категорії акцій, вартість акцій, порядок розрахунків, а також права та обов'язки засновників. Потім ця угода стає організаційним статутом, який містить інформацію про назву компанії, місцезнаходження офісів, тип компанії (відкрите акціонерне товариство або закрите акціонерне товариство), а також іншу конкретну інформацію про частки, капітал тощо.

Відкрите акціонерне товариство (в Україні – публічне акціонерне товариство) – це юридична особа, акції якої можуть здійснюватися у відкритому обігу без дозволу інших акціонерів. ВАТ може розповсюджувати свої акції необмеженій кількості акціонерів і продавати їх без обмежень.

Закрите акціонерне товариство (в Україні – непублічне акціонерне товариство) – юридична особа, акції якої розподіляються між обмеженою кількістю акціонерів – також не більше 50 осіб.

Кооператив – це автономне об'єднання людей, які добровільно об'єдналися для задоволення своїх спільних економічних, соціальних і культурних потреб і прагнень через спільне володіння та демократично контрольований бізнес.

До кооперативів належать неприбуткові громадські організації та підприємства, якими володіють та керують фізичні особи, які користуються їхніми послугами (споживчий кооператив); особи, які там працюють (робітничий кооператив); особи, які там проживають (житлово-будівельний кооператив); *гібридні кооперативи* (такі як робітничі кооперативи, які також є споживчими кооперативами) або кредитними спілками; багатосторонні кооперативи, такі як ті, що об'єднують громадянське суспільство та місцевих учасників для задоволення потреб громади; а також кооперативи другого та третього рівня, членами яких є інші кооперативи.

Таким чином, кооператив можна визначити як спільне підприємство, яке займається виробництвом або розповсюдженням послуг або наданням послуг, якими керують її члени для взаємної вигоди, як правило, організовані споживачами або фермерами.



Питання для самоконтролю

1. Які основні критерії використовуються для класифікації організацій?
2. У чому полягає відмінність між комерційними та некомерційними організаціями?
3. Як класифікуються організації за формою власності?
4. Яким чином впливає розмір організації на її структуру та функціонування?
5. Поясніть різницю між державними, приватними та спільними організаціями.
6. Як класифікуються організації за територіальним охопленням їхньої діяльності?
7. У чому переваги класифікації організацій за галузевою ознакою?

8. Чим відрізняються формальні та неформальні організації?
9. Як впливають цілі створення організації на її тип та структуру?
10. Чому важливо вивчати класифікацію організацій у контексті менеджменту?



Тести для самоконтролю

1. Підприємницькі організації – це...:
 - а) групи людей, які об'єдналися на основі взаємної симпатії;
 - б) союзи, партії, групи, утворені за інтересами;
 - в) організації, що спеціалізуються на виробництві товарів або наданні послуг.
2. Формальною організацією є...
 - а) група людей всередині організації, які поділяють спільний інтерес у досягненні мети;
 - б) підприємство, діяльність якого спрямована на отримання прибутку;
 - в) організація, створена для вирішення виробничих і соціальних завдань, діяльність якої регламентується документами.
3. Громадська організація – це...:
 - а) компанія друзів, яка вирушила в похід;
 - б) організація, яка спеціалізується на виробництві товарів народного споживання;
 - в) об'єднання людей, які виробили конкретну, суспільно значущу мету.
4. Неформальні організації – це...:
 - а) державні та комунальні підприємства;
 - б) недержавні організації, засновані на особистих симпатіях і спільних інтересах;
 - в) малі сервісні компанії.
5. Основною метою комерційної організації є:
 - а) прибутковість у найкоротші терміни;
 - б) збільшення розмірів організації та збільшення масштабів виробництва;
 - в) вирішення соціальних проблем.
6. Яка організація не має на меті отримання прибутку?
 - а) некомерційне партнерство;
 - б) приватна фірма;
 - в) акціонерне товариство.
7. Яка з наведених організацій є комерційною?

- а) благодійний фонд;
- б) виробничий кооператив;
- в) громадська організація.

8. Що є одним з загальноприйнятих критеріїв класифікації організацій?

- а) мета діяльності;
- б) вік працівників;
- в) колір логотипу.

9. Вкажіть, яка з перерахованих організацій є комерційною:

- а) виробничий кооператив;
- б) благодійний фонд;
- в) споживча кооперація.

10. Акціонерне товариство – це:

- а) одна з форм підприємств колективної власності, діяльність яких базується переважно на особистій праці їх учасників;
- б) товариство, статутний капітал якого поділено на певну кількість акцій;
- в) товариство, що складається з державних підприємств.

Використана література:

1. Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Шишкін В. О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України : науково-практичний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 428 с.
2. Генік О. В. Теорія організації : конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. Львів : НЛТУ України, 2014. 137 с.
3. Монастирський Г. Л. Теорія організацій : підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288с.
4. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканєвич Ю. В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
5. Осовська Г. В., Осовський О. А., Масловська Л. Ц. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
6. Шлійко А. В. Теорія організації : конспект лекцій з дисципліни. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 152 с.
7. Davis J. S. Essays in the Earlier History of American Corporations (vols. 1-2 ed.). Cambridge, MA : Harvard University Press, 1917.
8. Ekelund R. B., Tollison R. D. Mercantilist origins of the corporation. Bell Journal of Economics. *The RAND Corporation*. 1980. Issue 11 (2). Pp. 715-720.
9. Fisher F. J. Some experiments in company organization in the early seventeenth century. *Economic History Review*. Blackwell Publishing. 1933. Issue 4 (2). Pp. 177-194. DOI:10.2307/2590601.

10. Freedman C. E. Joint-Stock Enterprise in France 1807-1867: From Privileged Company to Modern Corporation. Chapel Hill : University of North Carolina Press, 1979.
11. Hunt B. C. The Development of the Business Corporation in England, 1800-1867. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1936.
12. Lobban M. Corporate identity and limited liability in France and England 1825-67. *Anglo-American Law Review*. 1996. Vol. 25, P. 397.
13. Mayson S.W et al. Mayson, French & Ryan on Company Law (22nd ed.). London : Oxford University Press, 2005.
14. Membership in Co-operative Businesses Reaches 1 Billion. *Worldwatch Institute*. URL: <http://www.worldwatch.org/membership-co-operative-businesses-reaches-1-billion> (дата звернення: 06.04.2025).
15. The International Classification of Non-profit Organizations. Satellite Account of Non-profit Institutions and Volunteering. URL: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/catalogue/13-015-X> (дата звернення: 06.04.2025).

Тема 10. Культура та комунікація в організації

Мета: формування уявлення про зміст поняття «організаційна культура», моделі, характеристики та типологію організаційної культури, набуття навичок регулювання та координування комунікативних процесів в організації.

План

- 10.1 Організаційна культура
- 10.2 Типологія культурних типів
- 10.3 Управлінські види спілкування

Перелік ключових термінів і понять: організаційна культура, тип організаційної культури, тип спілкування, тип культури булінгу, тип культури страху, племінний тип культури, особиста культура, тип національної культури, управлінська інформація.

10.1 Організаційна культура

Організаційна культура охоплює цінності та поведінку, які сприяють створенню унікального соціального та психологічного середовища бізнесу. Організаційна культура впливає на те, як люди взаємодіють, на контекст, у якому створюються знання, на опір, який вони матимуть певним змінам, і, зрештою, на те, як вони діляться (або як не діляться) знаннями. Організаційна культура представляє колективні цінності, переконання та принципи членів організації та є продуктом таких факторів, як історія, продукт, ринок, технологія, стратегія, тип співробітників, стиль управління та національна культура; культура включає бачення організації, цінності, норми, системи, символи, мову, припущення, середовище, місце розташування, вірування та звички.

Равазі та Шульц (2006) характеризують організаційну культуру як набір спільних принципів, які керують поведінкою [142]. Це також є приклад колективних моделей поведінки та основних цінностей, які передаються новим працівникам як орієнтир для сприйняття дійсності, формування мислення та емоційного реагування в межах організації. Таким чином, організаційна культура впливає на те, як люди та групи взаємодіють один з одним, з клієнтами та зацікавленими сторонами. Крім того, організаційна культура може впливати на те, наскільки співробітники ідентифікують себе з організацією.

Шайн [148], Діл і Кеннеді [46] і Коттер [108] висунули ідею про те, що організації часто мають дуже різні культури, а також субкультури. Хоча компанія може мати свою «власну унікальну культуру», у великих організаціях іноді існують співіснуючі або конфліктуючі субкультури, оскільки кожна субкультура пов'язана з іншою командою менеджменту.

Флемхольц і Рендл вважають, що організаційну культуру можна розглядати як «корпоративну особистість» [65]. Вони визначають її як складену з цінностей, вірувань і норм, які впливають на поведінку людей як членів організації.

Відомий практик бізнесу Бернард Л. Розауер визначає організаційну культуру як емерджентність – надзвичайно складний непрорахований стан, який є результатом поєднання кількох інгредієнтів [144].

Організаційна культура відноситься до культури в будь-якому типі організації, включаючи школи, університети, некомерційні групи, державні установи або бізнес-структури.

У бізнесі термін «корпоративна культура» також часто використовується для позначення саме цієї концепції. Термін «корпоративна культура» став широко відомим у діловому світі наприкінці 1980-х – початку 1990-х років.

До цього термін вже використовувалася менеджерами, соціологами та організаційними теоретиками на початку 80-х років. Пов'язана ідея організаційного клімату виникла раніше – в 1960-70-х роках, і сьогодні дані терміни дещо збігаються.

Організаційну культуру розглядають як щось, що характеризує організацію, нею можна маніпулювати та змінювати залежно від керівництва та членів.

Організаційна комунікаційна перспектива культури розглядає культуру у трьох різних вимірах:

Традиціоналізм: розглядає культуру через об'єктивні речі, такі як історія, ритуали та символи

Інтерпретація: розглядає культуру через мережу спільних значень (члени організації поділяють суб'єктивні значення)

Критична інтерпретація: розглядає культуру через мережу спільних значень, а також боротьбу за владу, створену подібною мережею конкуруючих значень.

Три керовані складові, які керують бізнес-культурою:

1. Співробітник (фокус на залученості).
2. Робота (орієнтація на досягнення цілей та виконання завдань, підвищення цінності) .
3. Клієнт (фокус на ймовірності перенаправлення).

10.2 Типологія культурних типів

Багато факторів можуть впливати на тип культури, який спостерігається у великих організаціях і великих установах. Список варіюється від зображень відносної сили до політичних і національних питань.

Сильний і слабкий типи організаційної культури

Сильна культура полягає в тому, що люди чітко її розуміють і можуть сформулювати. Слабка культура – це культура, яку працівникам важко визначити, зрозуміти або пояснити. Сильна культура існує там, де

співробітники реагують на стимули через свою відповідність організаційним цінностям. У такому середовищі міцна культура допомагає фірмам працювати як єдиний організм, залучаючи керівників лише з незначними коригуваннями існуючих процедур, якщо це необхідно.

І навпаки, існує слабка культура, де мало узгодженості з організаційними цінностями, і контроль повинен здійснюватися за допомогою широких процедур і бюрократії.

Організації, які підтримують сильну культуру, мають чіткі цінності, які дають співробітникам привід прийняти існуючу культуру.

Організації можуть отримати наступні переваги від розвитку сильної та продуктивної культури:

- Краще орієнтувати компанію на досягнення її бачення, місії та цілей.
- Висока мотивація та лояльність співробітників.
- Підвищення згуртованості команди між різними департаментами та підрозділами компанії.
- Сприяння послідовності та заохочення координації та контролю всередині компанії.
- Формування поведінки співробітників при виконанні робочих обов'язків, що дозволяє організації бути більш ефективною.

Організації повинні прагнути до того, що вважається «здоровою» організаційною культурою, щоб підвищити продуктивність, зростання, ефективність і зменшити контрпродуктивну поведінку та плинність кадрів.

Здорову культуру характеризують різноманітні чинники, зокрема:

- Прийняття та вдячність за різноманітність.
- Повага до справедливого ставлення до кожного працівника, а також повага до внеску кожного працівника в компанію.
- Гордість та ентузіазм співробітників за організацію та виконану роботу.
- Рівні можливості для кожного працівника повністю реалізувати свій потенціал у компанії.
- Тверда комунікація з усіма співробітниками щодо політики та питань компанії.
- Сильні лідери компанії з чітким відчуттям напрямку та мети.
- Здатність конкурувати в галузі інновацій та обслуговування клієнтів, а також ціни.
- Рівень плинності нижчий за середній (закріплений здоровою культурою).
- Інвестиції в навчання, тренінги та знання співробітників.

Крім того, культури, орієнтовані на ефективність, мають статистично кращий фінансовий ріст. Такі культури відрізняються високою залученістю співробітників, сильними внутрішніми комунікаціями, а також сприйняттям і заохоченням здорового рівня ризику для досягнення інновацій. Також, організаційна культура, яка чітко наголошує на факторах, пов'язаних із вимогами, що висувуються до них галузевими технологіями та зростанням, буде кращою у своїх галузях.

Організації з *адаптивною культурою* працюють набагато краще, ніж організації з *неадаптивною культурою*. Адаптивна культура перетворюється на організаційний успіх; це характеризується тим, що менеджери приділяють пильну увагу всім своїм клієнтам, ініціюють зміни, коли це необхідно, і йдуть на ризик. Неадаптивна культура може суттєво знизити ефективність фірми, унеможливаючи реалізацію всіх її конкурентних/операційних варіантів.

Здорові компанії здатні впоратися із занепокоєнням працівників щодо благополуччя організації всередині організації, перш ніж працівники навіть відчують, що їм потрібно підняти питання ззовні. Саме з цієї причини розкриття інформації, особливо якщо воно завдає серйозної шкоди репутації компанії, часто вважається ознакою хронічно нефункціональної корпоративної культури.

Також, на організаційну культуру компанії впливають звичаї та правила поведінки, які існують в ній історично. Виділимо основні звичаї в організаційній культурі сучасної компанії:

- перехід співробітників на нові «ролі» (ролі в командах);
- заохочення: публічне визнання заслуг працівника;
- оновлення: вдосконалення існуючих соціальних структур;
- управління конфліктами: вирішення суперечок між певними членами або групами;
- інтеграція (або залучення): формування почуття приналежності до організації.

10.3 Управлінські види спілкування

В менеджменті існує багато різних видів управлінського спілкування, які сприяють створенню організаційної культури. Популярне в менеджменті порівняння організації з механізмом, або живим організмом, розкриває спільне значення досвіду співробітників в організації, завдяки якому можна надати приклади того, як потрібно або не потрібно діяти в певних ситуаціях на практиці.

Управлінське спілкування – це специфічний вид професійної комунікації, який забезпечує ефективне функціонування організації. Воно включає обмін інформацією між керівниками й підлеглими, між різними відділами, а також із зовнішнім середовищем (партнерами, клієнтами, інвесторами).

Основні види управлінського спілкування:

1. Вертикальне спілкування:

- Висхідне (від підлеглих до керівництва): звіти, пропозиції, скарги, ініціативи.
- Нисхідне (від керівництва до підлеглих): накази, розпорядження, інструкції.

2. Горизонтальне спілкування:

- Спілкування між працівниками одного рівня (наприклад, між менеджерами відділів).

- Сприяє координації, взаємодії, колективному прийняттю рішень.

3. Формальне спілкування:

- Відбувається в межах офіційних структур: через наради, документи, звіти.

- Регламентується правилами й нормами організації.

4. Неформальне спілкування:

- Виникає спонтанно: розмови в коридорі, «чутки», неофіційні обговорення.

- Має сильний вплив на атмосферу в колективі та неофіційну ієрархію.

5. Ділове спілкування:

- Включає переговори, ділову переписку, презентації, публічні виступи.
- Орієнтоване на досягнення конкретної мети: укладення угоди, прийняття рішення тощо.

6. Міжособистісне управлінське спілкування:

- Побудоване на індивідуальних стосунках між керівником і працівником.
- Має велике значення для мотивації, лояльності та командної взаємодії.

7. Електронне спілкування:

- Включає використання email, месенджерів, відеоконференцій.
- Швидке, зручне, але потребує навичок цифрового етикету.

Ефективне управлінське спілкування – це запорука організаційного успіху, довіри в колективі та продуктивної роботи.

Нажаль, існують і деструктивні культурні типи в сучасних організаціях, які не сприяють їхньому розвитку. До таких належать, наприклад булінг, культура страху, родоплемінний тип в певних обставинах:

Тип культури булінгу

Вважається, що знущання поширене в організаціях, де співробітники та керівники відчують, що вони мають підтримку або, принаймні, імпліцитне благословення вищого керівництва, щоб продовжувати свою образливу та агресивну поведінку. Більше того, нові керівники швидко почнуть сприймати цю форму поведінки як прийнятну та нормальну, якщо побачать, що іншим це сходиться з рук і вони навіть отримують за це винагороду.

Коли залякування відбувається на найвищому рівні, наслідки можуть бути далекосяжними. Те, що люди можуть зазнавати знущань незалежно від їхнього організаційного статусу чи рангу, включно з керівниками вищої ланки, вказує на можливість негативного хвильового ефекту, оскільки цільові керівники можуть перекласти власну агресію на своїх підлеглих. У таких ситуаціях сценарій залякування може фактично загрожувати продуктивності всієї організації.

Культура страху

Нажаль, на практиці, в сучасних організаціях існують потенційно деструктивні стилі лідерства (чого потрібно уникати). Таки «лідери» використовують тиранічний стиль управління, що призводить до атмосфери страху на робочому місці. Часткове або періодичне негативне ставлення до підлеглих може створити деструктивну атмосферу страху та сумнівів.

Кілька досліджень підтвердили зв'язок між залякуванням, з одного боку, та автократичним керівництвом і авторитарним способом врегулювання конфліктів або вирішення розбіжностей, з іншого. Авторитарний стиль керівництва може створити атмосферу страху, де зовсім немає місця для діалогу.

Родоплемінний тип культури

Родоплемінний тип організаційної культури – це один із найбільш архаїчних і традиційних типів, який відображає структуру й цінності, притаманні племінним або родинним спільнотам. Така культура часто базується на особистих зв'язках, авторитеті лідера й колективній лояльності.

Основні характеристики:

1. Централізація влади. У центрі організації стоїть «вождь» – харизматичний лідер або власник, який приймає всі ключові рішення. Влада зосереджена в руках однієї або кількох осіб, і їхнє слово має беззаперечний авторитет.

2. Лояльність і вірність. Працівники часто відчують себе частиною «великої родини». Від них очікується абсолютна відданість організації та особисто керівнику.

3. Особисті зв'язки важливіші за формальні процедури. Прийом на роботу, просування по службі та розподіл обов'язків часто відбуваються на основі родинних, дружніх чи інших неформальних зв'язків.

4. Низький рівень формалізації. В організації може бути мало прописаних правил і політик, натомість діє «усна традиція» або практика, яка передається від старших молодшим.

5. Опір змінам. Зміни сприймаються з обережністю або навіть ворожістю. Консервативність і прихильність до традицій – характерна риса таких організацій.

Де зустрічається?

Родоплемінний тип найчастіше зустрічається в:

- сімейному бізнесі;
- малих або середніх компаніях у традиційних регіонах;
- компаніях в країнах із сильною патріархальною культурою.

Хоча такий тип може бути ефективним у стабільному середовищі, він менш гнучкий в умовах змін, що робить його не завжди придатним для інноваційного або глобального бізнесу.

Особиста культура

Організаційній культурі навчають людину так само, як культурі навчають її батьки, таким чином змінюючи та моделюючи її особистої культури. Дійсно, працівникам і людям, які претендують на роботу в організації, рекомендується відповідати її культурі. Деякі дослідники навіть запропонували та провели тематичні дослідження зміни особистості з цього приводу.

Тип національної культури

Корпоративна культура використовується для контролю, координації та інтеграції дочірніх компаній. Проте існують відмінності в національних

культурах, що сприяє відмінностям у поглядах на управління. Відмінності між національними культурами є глибоко вкоріненими цінностями відповідних культур, і ці культурні цінності можуть формувати те, як люди очікують від управління компаніями та якими мають бути стосунки між лідерами та послідовниками, що призводить до розбіжностей між роботодавцем і працівником щодо очікувань.

Тип національної культури відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури. Кожна нація має унікальні цінності, норми поведінки та уявлення про лідерство, авторитет, час і колективну взаємодію. Ці характеристики значною мірою визначають стиль управління, структуру організацій, моделі прийняття рішень та систему мотивації в компаніях.

Найвідомішу класифікацію типів національної культури запропонував Герт Хофстеде. Він виділив такі культурні виміри:

1. Дистанція влади – рівень прийняття нерівності між людьми в суспільстві. Наприклад, у країнах із високою дистанцією (наприклад, Індія) працівники більше схильні до підпорядкування керівництву.

2. Індивідуалізм vs колективізм – ступінь, до якого люди орієнтовані на себе або на групу. Наприклад, США – індивідуалістичне суспільство, тоді як Японія та Китай – колективістські.

3. Уникнення невизначеності – ступінь терпимості до невизначеності й неоднозначності. Країни з високим рівнем уникнення невизначеності (наприклад, Франція, Японія) тяжіють до жорстких правил та структур.

4. Маскулінність vs фемінність — домінування «жорстких» чи «м'яких» цінностей. Маскулінні культури (наприклад, Німеччина, Японія) фокусуються на досягненнях і конкуренції, а фемінні (наприклад, Швеція, Нідерланди) – на співпраці та якості життя.

5. Довгострокова vs короткострокова орієнтація – ступінь орієнтації на майбутнє (економія, наполегливість) або на теперішнє й минуле (традиції, обов'язки).

Ці культурні виміри впливають на те, як побудована організація, які стилі лідерства прийнятні, як оцінюються результати праці та навіть як формується дрес-код або графік роботи.

Успішні транснаціональні компанії враховують ці відмінності при адаптації корпоративної культури до локального контексту, щоб забезпечити ефективність та згуртованість команд.

?

Питання для самоконтролю

1. Що таке організаційна культура і яку роль вона відіграє у функціонуванні підприємства?
2. Які основні елементи формують організаційну культуру?
3. У чому полягає відмінність між сильною та слабкою організаційною культурою?

4. Як організаційна культура впливає на мотивацію та поведінку працівників?

5. Які існують типи організаційної культури за класифікацією К. Камерона і Р. Куїнна?

6. Яким чином керівництво може формувати або змінювати організаційну культуру?

7. Чому важливо враховувати організаційну культуру під час злиття компаній або реструктуризації?

8. Як організаційна культура пов'язана з етичними стандартами в організації?

9. У чому полягає роль символів, ритуалів і традицій у підтриманні організаційної культури?

10. Які чинники можуть спричинити зміну організаційної культури?



Тести для самоконтролю

1. Організаційна культура – це:

а) історично зумовлений рівень розвитку суспільства і людини на даний момент часу;

б) система правил і цінностей, що регулюють відносини між членами організації;

в) освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу.

2. Персонал організації – це:

а) група осіб, які є засновниками організації;

б) об'єднання працівників, які займаються спільною діяльністю для досягнення мети;

в) група осіб, до яких адміністрація безпосередньо звертається для вирішення проблем.

3. Імідж організації – це:

а) відносини між членами колективу та його керівництвом;

б) репутація організації в зовнішньому середовищі;

в) цілеспрямовано сформований імідж організації.

4. Здатність впливати на поведінку людей називається:

а) авторитет;

б) лідерство;

в) потужність.

5. Здатність керівника впливати на поведінку підлеглих в силу своєї підготовки – це:

а) експертна влада;

- б) сила прикладу;
- в) сила інформації.

6. До складу особистісної основи влади входять:

- а) влада над ресурсами;
- б) влада відносин;
- в) сила інформації.

7. До групи організаційної основи влади входить:

- а) експертний авторитет;
- б) сила прикладу;
- в) сила прийнятих рішень.

8. Який із способів найчастіше використовується для конструктивного розв'язання конфлікту?

- а) ігнорування;
- б) співпраця;
- в) примус.

9. Який тип конфлікту виникає між працівниками одного підрозділу?

- а) міжособистісний;
- б) міжгруповий;
- в) виробничий.

10. Що є основною причиною організаційних конфліктів?

- а) Відсутність харизми у керівника;
- б) Розбіжності в цілях або ресурсах;
- в) Відмінності в освіті працівників.

Використана література:

1. Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Шишкін В. О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України : науково-практичний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 428 с.
2. Генік О. В. Теорія організації : конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. Львів : НЛТУ України, 2014. 137 с.
3. Гуржій Н. М., Онищенко О. А., Козюк О. В. Корпоративна культура підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 38. С. 113-119.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організацій : підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288с.
5. Онищенко О. А., Сандуляк Л. В. Особливості корпоративної культури організації та її вплив на діяльність підприємства. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств* : матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції (08-09 червня 2023). Одеса, Одеська політехніка, 2023. С.148-149.

6. Осовська Г. В., Осовський О. А., Масловська Л. Ц. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
7. Deal T. E., Kennedy, A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth, Penguin Books, 2000.
8. Flamholtz E. G., Yvonne, R. Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset. *Stanford Business Books*. Stanford, California : Stanford University Press, 2011. P. 6.
9. Flamholtz E., Yvonne, R. Implications of organizational Life Cycles for Corporate Culture and Climate. In Schneider, Benjamin; Barbera, Karen M. (eds.). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford Library of psychology. Oxford : Oxford University Press, 2014. P. 247.
10. Hatch Jo. Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. Cunliffe, Ann L. (Third ed.). Oxford, United Kingdom, 2013. 61 p.
11. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York : The Free Press, 1992.
12. Kummerow E. Organisational culture: concept, context, and measurement. Kirby, Neil, Ying, Lee Xin. New Jersey. 13 p.
13. Ravasi D., Schultz M. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49 (3). Pp. 433-458.
14. Schein E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1992. P. 9.
15. Schrodtt P. The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*. 2002. Vol. 53 (2). Pp. 189-202. DOI:10.1080/10510970209388584.
16. Selart M., Schei V. Organizational Culture. In: Mark A. Runco and Steven R. Pritzker (eds.). *Encyclopedia of Creativity*. 2nd edition. Vol. 2. San Diego : Academic Press, 2011. Pp. 193-196.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Шишкін В. О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України : науково-практичний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 428 с.
2. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
3. Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Бухаріна О. О., Жабицька Н. The importance of implementing an appropriate organizational structure for the development of IT companies in Ukraine. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2022. Випуск 2 (20). С. 78-88.
4. Березівський П. С., Михалюк Н. І., Балаш Л. Я та ін. Планування діяльності підприємств. Львів : «Новий Світ – 2000», 2015. 620 с.
5. Бікулов Д. Т., Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 360 с.
6. Генік О. В. Теорія організації : конспект лекцій для студентів економічних спеціальностей. Львів : НЛТУ України, 2014. 137 с.
7. Гуржій Н. М., Онищенко О. А., Козюк О. В. Корпоративна культура підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 38. С. 113-119.
8. Зевенко Д. В., Шишкін В. О., Онищенко О. А. Possibilities of using diversification strategy in trade enterprise operations in modern conditions. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 3(29). С. 64-71.
9. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
10. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканєвич Ю. В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
11. Онищенко О., Глуховський Е. Роль теорії організацій в адаптації до викликів сучасного менеджменту. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 173-175.
12. Онищенко О., Лютий А. Методи організації робочих процесів в умовах трансцендентності управління. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 240-242.
13. Онищенко О., Онушко К. Значення теорії організацій для менеджменту сталого розвитку. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КНЕУ, 2024. С. 323-325.
14. Онищенко О. А., Сандуляк Л. В. Особливості корпоративної культури організації та її вплив на діяльність підприємства. *Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств* : матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції (08-09 червня 2023). Одеса : Одеська політехніка, 2023. С.148-149.

15. Осовська Г. В., Осовський О. А., Масловська Л. Ц. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.

16. Теорія організації : навчально-методичний посібник / С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщука. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.

17. Теорія організації : підручник / І. І. Свидрук, Ю. Б. Миронов, О. О. Кундицький. Львів : Новий Світ 2000, 2025. 176 с.

18. Шишкін В. О., Онищенко О. А., Сулиз А. В., Тур Д. В. Small business: features of system analysis in the strategic management system. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2024. Випуск 1(27). С 64-67.

19. Adizes I., Rodic D., Cudanov M. Estimating consultant engagement in the corporate lifecycle: study of the bias in South Eastern Europe. 2017. URL: <http://management.fon.bg.ac.rs/index.php/mng/article/view/155> (дата звернення: 12.04.2025).

20. Adler K. R., Swiercz P. M. Taming the performance bell curve. *Training & Development*. 1997. Vol. 51(10). Pp. 33-38.

21. After Parsons – a theory of social action for the 21st century/ Renée C. Fox a.o., eds. New York : Russell Sage Foundation, 2005.

22. Allen L. A. Management and Organization. McGraw-Hill, 1958. 353 p.

23. Allen R. What is Organizational Design? *The Center for Organizational Design*. URL: <http://www.centerod.com/2012/02/what-is-organizational-design/>. (дата звернення: 12.04.2025).

24. Alter S. K. Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC, 2007.

25. Anderson C. R. Management: Skills, Functions and Organization Performance. USA : Allyn and Bacon, 1988.

26. Arrow K. J. The Limits of Organization. O. E. Williamson, S. E. Masten, eds. 1995 ed. Reprinted in Transaction Cost Economics. W. W. Norton, New York, 1974. Pp. 33-43.

27. Auh S., Mengue B. Performance Implications of the Direct and Moderating Effects of Centralization and Formalization on Customer Orientation. *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36 (8). Pp. 1022-1034. DOI:10.1016/j.indmarman.2006.02.010.

28. Bass B. M. Leader March, a Handbook of Leadership. New York : The Free Press, 1990. Pp. 494-510.

29. Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1968. Pp. 40-61.

30. Bersin J., McDowell T., Rahnema A., Van Durme Y. The organization of the future: Arriving now. *Deloitte Insights*. 2017. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/organization-of-the-future.html> (дата звернення: 12.04.2025).

31. Bess J. College and university organization. New York : New York University Press, 1984. 43 p.
32. Blackburn J. D. Time-Based Competition: White-Collar Activities. *Business Horizons*. 1992. Vol. 35. Pp. 96-101.
33. Bowditch J. L., Buono A. F., Stewart M. M. A primer on organizational behaviour (7th ed). Hoboken, N. J. : John Wiley and Sons Inc., 2008.
34. Bukharina L. M., Suchkov A. V. Social responsibility of business in creation of the enterprise's positive image. *Economics and management organization*. 2017. Vol. 1-2. Pp. 48-53.
35. Celik M., Dogan G. A Theoretical Approach to Science of Management. *International Journal of Humanities and Social Sciences*. 2011. Vol. 1. No. 3.
36. Chapman J. Anxiety and defective decision making: an elaboration of the groupthinkmodel. *Management Decision*. 2006. Vol. 44. Pp. 1391-1404.
37. Chen C. J., Huang J. W. How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management. The Social Interaction Perspective. *International Journal of Information Management*. 2007. Vol. 27 (2). Pp. 104-118. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001.
38. Chia R. From Complexity Science to Complex Thinking: Organization as Simple-Location. *Organization*. 1998. Vol. 5/3. Pp. 341-369.
39. Chunxia Lu, Cong Ma, Yushu Zh., Xu Z. Ecological Footprint of Hydropower Development in China and the Associated Reductions of Greenhouse Gas Emission. *Journal of Resources and Ecology*. 2013. Vol. 4. DOI:10.5814/j.issn.1674-764x.2013.04.010.
40. Corning P. Synergy and self-organization in the evolution of complex systems. *Systems Research*. 1995. Vol. 12. Pp. 89-121. DOI: 10.1002/sres.3850120204 .
41. Creating Synergistic Results in Your Organization. Curricula for evolving organizations. *Social Synergetic*. URL: <https://www.socialsynergetics.com/site/org-synergy> (дата звернення: 10.04.2025).
42. Daft R. Understanding the Theory and Design of Organizations. Mason, OH : Thomson South Western, 2007.
43. Daft R. L., Murphy, W. H. Organization theory and design, 2010. 356 p.
44. Dart R. The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*. 2004. Vol. 14. Pp. 411-424. DOI:10.1002/nml.43.
45. Davis J. S. Essays in the Earlier History of American Corporations (vols. 1-2 ed.). Cambridge, MA : Harvard University Press, 1917.
46. Deal T. E., Kennedy A. A.. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth : Penguin Books, 2000.
47. Dees J. G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. *Duke University's Fuqua School of Business*. URL: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf (дата звернення: 08.04.2025).

48. Design Management Definition. *Design Management Institute*. URL: https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag. (дата звернення: 08.04.2025).
49. Dess G. Strategic Management. United States : McGraw-Hill, 2018. 73 p.
50. Di Meglio F. Learning on the McJob. *Bloomberg Businessweek*, 2007. URL: <http://www.businessweek.com/stories/2007-03-22/learning-on-the-mcjobbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice> (дата звернення: 08.04.2025).
51. Dickson W. J., Roethlisberger F. J. Management and the Worker. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1939.
52. Dobbin F. Cultural Models of Organization: The Social Construction of Rational Organizing Principles. Oxford : Basil Blackwell, 1994. Pp. 117-141.
53. Donaldson L. Organization theory as a positive science. In *The Oxford handbook of organization theory*, ed. H. Tsoukas and C. Knudsen. Oxford : Oxford University Press, 2003. Pp. 39-62.
54. Ehiobuche C., Tu H. Towards the Relevance of Classical Management Theories and Organizational Behavior. *ASBBS Annual Conference*. Las Vegas. 2012. Issue 19 (1). P. 310.
55. Ekelund R. B., Tollison R. D. Mercantilist origins of the corporation. *Bell Journal of Economics*. The RAND Corporation. 1980. Issue 11 (2). Pp. 715-720.
56. Eric Dr., Sibul A. The Military and the Management Movement. *Baltic Security and Defence Review*. 2012. Vol. 14. No.2.
57. Essays UK. Organisational Flexibility: Definition and Benefits. 2018. URL: <https://www.ukessays.com/essays/business/definition-of-organisational-flexibility.php?vref=1> (дата звернення: 09.04.2025).
58. Etzioni A. A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates. New York : Free Press, 1975.
59. European Commission. A map of social enterprises and their ecosystems in Europe: Synthesis Report. *Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=2149> (дата звернення: 09.04.2025).
60. Fayol H. General and Industrial Management. Translated by Constance Storrs. London : Pitman, 1949.
61. Ferraro F., Pfeffer J., Sutton R. I. Economics language and assumptions: how theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*. 2005. Vol. 30. Pp. 8-24.
62. Filley A. C. The Complete Manager: What Works When. Champaign, IL : Research Press, 1978.
63. Fisher F. J. Some experiments in company organization in the early seventeenth century. *Economic History Review*. 1933. Issue 4 (2). Pp. 177-194. DOI:10.2307/2590601.
64. Flamholtz E., Yvonne, R. Implications of organizational Life Cycles for Corporate Culture and Climate. In Schneider, Benjamin; Barbera, Karen M. (eds.).

The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. Oxford Library of psychology. Oxford : Oxford University Press, 2014. 247 p.

65. Flamholtz E. G., Yvonne, R. Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset. Stanford Business Books. Stanford, California : Stanford University Press, 2011. P. 6.

66. Fletcher D. A., Taplin I. M. Organizational Evolution: The American Life Cycle. National Productivity Review, 2000.

67. Follett M. P. The giving of orders. In Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (Eds.). Classics of organization theory. Belmont, CA : Wadsworth Publishing Company, 1996. Pp.156-162.

68. Formal organization. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Formal_organization (дата звернення: 05.04.2025).

69. Foster K.W. Organization Theory. *Encyclopedia of Governance*. URL: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412952613.n377> (дата звернення: 05.04.2025).

70. Freedman C. E. Joint-Stock Enterprise in France 1807-1867: From Privileged Company to Modern Corporation. Chapel Hill : University of North Carolina Press, 1979.

71. Fry B. Mastering public administration: from Max Weber to Dwight Waldo. New York, NY : Chatham House Publishers Inc., 1998.

72. Fry B., Nigro L. Five great issues in the profession of public administration. In J. Rabin, W. Hildreth and G. Hiller (Eds.), *Handbook of Pubic Administration*. New York, NY : Marcel Dekker Inc., 1998. Pp. 1163-1221

73. Garvin D. A. The Processes of Organization and Management. *Research Feature*. 1998. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organization-and-management/> (дата звернення: 05.04.2025).

74. Gersick C. J. Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*. 1991. Volume 16. No. 1. Pp. 10-36.

75. Goffman E. Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates. Chicago, IL : Aldine, 1961.

76. Gorb P. The design management interface. In Designthinkers (ed.). edited conference transcript. Ontario Science Centre, Ontario : The Association of Registered Graphic Designers, 2001. Pp. 1-13.

77. Gullick L., Urwick L. (eds) Papers on the Science of Administration. New York, NY : Institute of Public Administration, 1937.

78. Hage J. Theories of organization. New York : Wiley, 1980.

79. Halushka Z. I. The phenomenon of social entrepreneurship: the concept and prospects of development in Ukraine. *Bulletin of Kyiv National University named after Taras Shevchenko*. 2013. No.148. Pp.15-17.

80. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. Pp. 104-112.

81. Hatch Jo. Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. Cunliffe, Ann L. (Third ed.). UK : Oxford, 2013. 161 p.

82. Hatch M. J. Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. OUP-USA, 1997.
83. Hollenbeck J. A Structure Approach to External and Internal Person-Team Fit, Applied Psychology. *An International Review*. 2000. Vol. 49. No. 3. Pp. 534-549.
84. Holm I. Ideas and Beliefs in Architecture and Industrial design: How attitudes, orientations and underlying assumptions shape the built environment. Oslo School of Architecture and Design, 2006.
85. Hrebiniak L. G., Snow C. C. Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty. *Academy of Management Journal*. 1980. Vol. 23. No. 4. Pp. 750-759. DOI:10.2307/255561.
86. Humphrey A. SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*. SRI International, 2005.
87. Hunt B. C. The Development of the Business Corporation in England, 1800-1867. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1936.
88. Ihnatovych N., Hura, V. Foreign experience in the development of social entrepreneurship. *Bulletin of Kyiv National University named after Taras Shevchenko*. 2014. Vol.12. Pp. 22-25.
89. Ingram D. Examples of Organizational Planning. Small Business – Chron.com, 2019. URL: <http://smallbusiness.chron.com/examples-organizational-planning-13836.html> (дата звернення: 06.04.2025).
90. Internal and External Environment Factors that Influences Organizational Decision Making. *EduNote*. URL: <https://iedunote.com/organizational-environment-elements> (дата звернення: 06.04.2025).
91. Ivanko Š. Modern Theory of Organization. 2013. URL: <https://www.studocu.vn/vn/document/dai-hoc-kinh-te-quoc-dan/ki-nang-quan-tri/modern-theory-of-organization/25468032> (дата звернення: 06.04.2025).
92. Jabnoun N. Organizational Structure or Customer-Oriented TMQ: An Empirical Investigation. *The TMQ magazine*. 2005. Vol. 17. No. 3. Pp. 226-236.
93. Jackson J. H., Morgan C. P. Organization Theory. 2nd ed. Prentice Hall : Upper Saddle River, 1982.
94. Janis I. L. Groupthink. Houghton Mifflin. Boston, 1982.
95. Jeanes E. A Dictionary of Organizational Behaviour. 2019. DOI:10.1093/acref/9780191843273.001.0001.
96. Johnson S. What Are the Goals, Visions & Mission Statements of an Organization? *Small Business. Chron.com*. URL: <http://smallbusiness.chron.com/goals-visions-mission-statements-organization-67033.html> (дата звернення: 06.04.2025).
97. Jones A. The Innovation Acid Test. Axminster: Triarchy Press, 2008. P. 20.
98. Kartz D., Kahn R. L. The Social Psychology of Organizing. 2nd ed. Wiley, New York, 1978.

99. Kashyap D. Organisation: Meaning, Concept, Features and Advantages. URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/organisation-meaning-concept-features-and-advantages/63768> (дата звернення: 06.04.2025).
100. Kashyap V. Project Management Tools and Techniques That Actually Work. *ProofHub*, 2018. URL: <https://www.proofhub.com/articles/project-management-tools-and-techniques> (дата звернення: 06.04.2025).
101. Keohane G. L. Social Entrepreneurship for the 21st Century. Innovation Cross the Nonprofit, Private, and Public Sectors. New York : Mc Graw Hill, 2013. P. 151.
102. Keuning D., Bossink B., Tjemkes B. Management, an evidence-based approach. Netherlands, Groningen : Noordhoff Uitgevers B.V., 2010.
103. Kickul J. R., Thomas L. S. Understanding social entrepreneurship: the relentless pursuit of mission in an ever changing world. New York : Routledge, 2012. 268 p.
104. Kimberly J., Miles R. The Organizational life cycle. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1980.
105. Kolodny H. F. Evolution to a Matrix Organization. *Academy of Management Review*. 1979. Issue 4 (4). Pp. 543-544.
106. Koontz M., O'Donnell C., Weihrich H. Management. New York : McGraw-Hill, 1980.
107. Koppelman U. Produktmarketing: Entscheidungsgrundlage für Produktmanager. Berlin : Springer-Verlag, 1993. 65 p.
108. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York : The Free Press, 1992.
109. Kuchmyeyev O. O. The essence and characteristics of social responsibility of business. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. 2015. Vol.15. Pp.132-134.
110. Kuhn T. The structure of scientific revolutions (2nd ed.). Chicago : The University of Chicago Press, 1970.
111. Kuk L. The changing nature of student affairs. In Ashley Tull and Linda Kuk (Eds.). New realities in the management of student affairs: Emerging specialist roles and structures for changing times. Sterling, VA : Stylus, 2012.
112. Kummerow E. Organisational culture: concept, context, and measurement. New Jersey, 1999. 13 p.
113. Lam A. Innovative Organizations: Structure, Learning and Adaptation. Paper presented at the DIME Final Conference. Maastricht, 2011.
114. Larrick F. Theory X and Theory Y: HR Strategy. In D. J. Teece and M. Augier (Eds.), The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan : New York, 2013.
115. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1967. Vol. 12 (1). Pp. 1-47.
116. Leavitt H. J. Applied organization and readings. Changes in industry: structural technical and human approach. *New Perspectives in Organization Research*. New York, NY: John Wiley, 1962. Pp. 55-70.

117. Lester D., Parnel J., Carraher S. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*. 2003. Issue 11(4). Pp. 339-354.
118. Lobban M. Corporate identity and limited liability in France and England 1825-67. *Anglo-American Law Review*. 1996. Vol. 25. P. 397.
119. Luthans F. Organizational Behaviour. Singapore : McGraw-Hill, 1986.
120. Mair J. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. №41(1). Pp. 37-41.
121. March J., Simon H. Organizations, Graduate School of Industrial Administration. New York : Carnegie Institute of Technology, 1958.
122. Markle A. B. Dysfunctional learning in decision processes: the case of employee reciprocity. *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 32. Pp. 1411-1425.
123. Mayson S.W et al. Mayson, French & Ryan on Company Law (22nd ed.). London : Oxford University Press, 2005.
124. Membership in Co-operative Businesses Reaches 1 Billion. *Worldwatch Institute*. URL: <http://www.worldwatch.org/membership-co-operative-businesses-reaches-1-billion> (дата звернення: 06.04.2025).
125. Menon A., Varadarajan P. A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56. No. 4. Pp. 53-71. DOI:10.2307/1251986.
126. Mintzberg H. The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. NJ : Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1979.
127. Mintzberg H. Organization design: fashion or fit. *Harvard Business Review*. 1981. Pp. 103-116.
128. Mintzberg H. Power and organization life cycles. *Academy of Management review*. 1984. Vol. 9(2). Pp.207-224.
129. Mohr L. Organizational technology and organizational structure. *Administrative Science Quarterly*. 1971. Vol. 16/4. Pp. 444-459.
130. Mooney J., Reiley A. The principles of organization. New York : Harper & Brothers, 1939. 223 p.
131. Newman J. My Secret Life on the McJob. New York : McGraw-Hill, 2007.
132. Nicholson N. Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. Blacwell, 1995.
133. Nickelson J. A., Zenger T. R. Being Efficiently Fickle: A dynamic theory of organizational choice. *Organizational Science*, 2002.
134. Olum Y. Modern Management Theories and Practices. *15th East African Central Banking Course*. Kenya School of Monetary Studies, 2004.
135. Onyshchenko O. The concept of public management for social enterprises in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2017. Vol. 2(02). Pp. 57-65.
136. Perrow C. A Society of Organizations. *Theory and Society*. 1991. Pp. 725-762.

137. Pettigrew A. M. Longitudinal Field Research: Theory and Practice. *Organization Science*. 1990. Vol. 1. No. 3. Pp. 267-292.
138. Pfeffer J. New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects. Oxford University Press, 1997.
139. Posey R. B. Modern Organization Theory edited by Mason Haire. *Administrative Science Quarterly*. 1961. No. 5 (4). Pp. 609-611. DOI:10.2307/2390625.
140. Putnam L. L., Jablin F. M. New Handbook of Organizational Communications: Advances in Theory, Research, and Methods. Sage Publications Inc., 2004.
141. Ralph P., Wand, Y. A proposal for a formal definition of the design concept. *Design Requirements Workshop (LNBIP 14)*. Springer-Verlag, 2009. Pp. 103-136.
142. Ravasi D., Schultz M. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49 (3). Pp. 433-458.
143. Robbins S. P. Organizational theory: structure, design and applications. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990.
144. Rosauer L. B. Three bell curves: Organizational culture decoded Poste. 2011. URL: <https://www.threebellcurves.com/> (дата звернення: 11.04.2025).
145. Sablinski C. J. Foundation of Organizational Structure. 2012. URL : <http://www.csus.edu/indiv/s/sablinskic/ch.14.html> (дата звернення: 06.04.2025).
146. Sachdeva P. S. Analytical framework for the organization and structure of NARS. *Organization and Structure of NARS: Selected Papers*. The Hague : ISNAR, 1990.
147. Sapru R. K. Administrative Theories and Management Thought. New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 2008. 276 p.
148. Schein E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1992. P. 9.
149. Schrodtt P. The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*. 2002. Vol. 53 (2). Pp. 189-202. DOI:10.1080/10510970209388584.
150. Scott R. W. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1987.
151. Selart M., Schei V. Organizational Culture. *Encyclopedia of Creativity*, 2nd edition. Vol. 2. San Diego : Academic Press, 2011. Pp. 193-196.
152. Selto et al. Assessing the Organizational Fit of a Just-in-Time Manufacturing System-Testing Selection, Interaction and Systems Models of Contingency Theory. *Accounting, Organizations and Society*. 1995. Vol. 20. No. 7-8. Pp. 665-684. DOI:10.1016/0361-3682(95)00022-2.
153. Shafritz J., Ott J. S. Classical Organization Theory (5 ed.). Orlando : Harcourt, 2003.

154. Shafritz J. M., Ott J. S., Jang Y. S. Classics of Organization Theory (6th ed.). Belmont, CA : Wadsworth, 2005.
155. Sheldon O. The philosophy of management. New York : Pitman Publishing Corp, 1965. 23 p.
156. Shulman J. M., Stalkamp T. T. Getting Bigger by Growing Smaller: A New Growth Model for Corporate America. *Financial Times Prentice Hall*, 2003.
157. Simon H. The proverbs of public administration. *Public administration Review*. 1946. Vol. 6. Pp. 53-67.
158. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Volume I-II. Liberty Fund : Indianapolis, 1776 [1981].
159. Smith K., Mitchell T., Summer C. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of management Journal*. 1985. Vol. 28 (4). Pp.799-820.
160. Snow et al. Managing 21st Century Network Organizations. *Organizational Dynamics*. 1992. Vol. 20. No. 3. Pp. 4-20. DOI:10.1016/0090-2616(92)90021-E.
161. Sundaram A., Black J. The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review*. 1992. No. 17. Pp. 729-757.
162. SWOT Analysis: Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats. URL: www.mindtools.com. (дата звернення: 06.04.2025).
163. Taylor F. W. The principles of scientific management. New York : Harper Brothers, 1911.
164. Terry G. R. Principles of Management. 7th edition, 1977. 648 p.
165. The International Classification of Non-profit Organizations. Satellite Account of Non-profit Institutions and Volunteering. URL: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/catalogue/13-015-X> (дата звернення: 06.04.2025).
166. Thompson J. D. On building an administrative science. *Administrative Science Quarterly*. 1956. Vol. 1. Pp. 102-111.
167. Tosi H. L., Rizzo J. R., Carroll S. Managing Organizational Behaviour. New York : Pitman, 1986.
168. Towne H. R. The Engineer as an Economist, 1886. Pp. 428-429.
169. Tran Q., Tian Y. Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2013. Vol. 03(02). Pp.229-236.
170. Turner R., Topalian A. Core responsibilities of design leaders in commercially demanding environments. *Inaugural presentation at the Design Leadership Forum*, 2002.
171. United States Department of Labor. Bureau of Labor Statistics. Occupational Outlook Handbook, 2010-2011. URL: <https://web.archive.org/web/20100416105901/http://www.bls.gov/oco/ocos162.htm> (дата звернення: 10.04.2025).

172. Van Batenburg G. Organizational Life Cycle. How Does Your Business Grow? *Motor Age*, 2003. URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/organizational-life-cycle.html> (дата звернення: 03.04.2025).
173. Van De Ven, Ganco A., Martin H., Hinings C.R. Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. *The Academy of Management Annals*. 2013. Issue 7. Pp. 393-440. DOI: 10.1080/19416520.2013.774981.
174. Vroom G. Organizational Design and the Intensity of Rivalry. *Management Science*. 2006. Vol. 52. No. 11. Pp. 1689-1702. DOI:10.1287/mnsc.1060.0586
175. Wagner-Tsukamoto S. Human Nature and Organization Theory. Edward Elgar Publishing, 2003.
176. Walden J. Comparison of the STEEPLE Strategy Methodology and the Department of Defense's PMESII-PT Methodology. Supply Chain Leadership Institute. 2011. URL: http://supplychainresearch.com/images/Walden_Strategy_Paper.pdf. (дата звернення: 10.04.2025).
177. Waldo D. Organization Theory: Revisiting the Elephant. *Public Administration Review*. 1978. No. 38. P. 597.
178. Walton D. Argument Structure: A Pragmatic Theory. Toronto : University of Toronto Press, 1996.
179. Weber C., Kröger A., Demirtas C. Scaling Social Impact in Europe: Quantitative Analysis of National and Transnational Scaling Strategies of 358 Social Enterprises. Bertelsmann Stiftung, Gutersloh, Germany, 2015. URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/BST_ScalingSocialImpactInEurope_final.pdf (дата звернення: 07.04.2025).
180. Weber M. Bureaucracy. Economy and society: an outline of interpretive sociology. Berkeley : University of California Press, 1968. Pp. 956-969.
181. Wheelwright S. C., Clark K. B. Revolutionizing Product Development, New York : Free Press, 1992.
182. Willmott H. Breaking the paradigm mentality. *Organization Studies*. 1993. No. 14. Pp. 681-719
183. Witzel M. A History of Management Thought. London and New York, NY : Routledge, 2012.
184. Wren D. The history of management thought. Hoboken, NJ : Wiley and Sons, 2005.
185. Wren D., Bedeian A. The Evolution of Management Thought. NJ : Wiley, 2009.
186. Yang C., Liu H., Wang X. Organization Theories: From Classical to Modern. *Journal of Applied Sciences*. 2013. Vol. 13. No. 21. Pp. 4470-4476.
187. Yanping L. Multidimensional Perspective of Organizational Theory. Tsinghua University Press, Beijing, 2007.
188. Zhao Yu., Zhang W.J Organizational theory: With its applications in biology and ecology. *Network Biology*. 2013. Vol.3(1). Pp. 45-53. URL:

<https://pdfs.semanticscholar.org/80e6/b6e93552a40ec7198c352bb1f670c8f7dbbb.pdf>
(дата звернення: 10.04.2025).

189. Zheng W., Yang B., Mclean G. Linking Organizational Culture, Strategy and Organizational Effectiveness; Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business research*. 2010. Vol. 63. No. 7. Pp. 763-771. DOI:10.1016/j.jbusres.2009.06.005.

190. Zhu G. Organization Theory: History and Genre. Nanjing University Press, Nanjing, 1999.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Антонюк Д. А., Бухаріна Л. М., Онищенко О. А., Шишкін В. О. Підприємництво в сучасних умовах розвитку України : науково-практичний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 428 с.
2. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
3. Білявська Ю. В., Микитенко Н. В. Теорія організації : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 424 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 329 с.
5. Мошек Г. Є., Федоренко В.Л., Коваленко О.В., Ковальчук М. М. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 808 с.
6. Організаційне проектування : навчально-методичний комплекс дисципліни : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 76 с.
7. Селютін В. М., Яцун Л. М., Ольшанський О. В. Теорія організації : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 280 с.
8. Теорія організації : навчально-методичний посібник / С. В. Поліщук, О. В. Горбатюк; за заг. ред. С. В. Поліщука. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
9. Теорія організації : підручник / І. І. Свидрук, Ю. Б. Миронов, О. О. Кундицький. Львів : Новий Світ 2000, 2025. 176 с.
10. Шлійко А. В. Теорія організації : конспект лекцій з дисципліни. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 152 с.

Додаткова:

1. Бакуменко В. Д. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 256 с.
2. Березівський П. С., Михалюк Н. І., Балаш Л. Я та ін. Планування діяльності підприємств. Львів : «Новий Світ – 2000», 2015. 620 с.
3. Ващенко О. П. Теорія та практика побудови організаційних систем управління: навч. посіб.; Держ. ун-т телекомунікацій. Київ : ДУТ, 2017. 112 с.
4. Гриценко Л. Л., Дейнека О. В., Боярко І. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2015. 285 с.
5. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 267 с.
6. Економіка підприємства : підручник [електронне видання] / [Ліпич Л. Г., Загоруйко В. Л., Кулинич М. Б., Кушнір М. А., Левицький В. В. та інші] ; за заг. ред. Л. Г. Ліпич, Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с.

7. Економіка підприємства : підручник : у 3 т. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. Т. 1. 537 с.
8. Логачова Л. М. Управління проектами : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2015. 208 с.
9. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
10. Скібіцький О. М., Матвеев В. В., Скібіцька Л. І. Організація бізнесу : менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. Київ : Кондор, 2016. 911 с.
11. Старченко Г. В., Калінько І. В., Косач І. А. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 264 с.
12. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
13. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
14. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : навчальний посібник. Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2019. 196 с.

Інформаційні ресурси:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.03.2025).
2. Кабінет Міністрів України. Урядовий портал. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 29.03.2025).
3. Лідерство в питаннях та відповідях. URL: <http://www.mahindrasatyam.com>. (дата звернення: 29.03.2025).
4. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 29.03.2025).
5. Міністерство освіти і науки України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення: 29.03.2025).
6. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. Офіційний веб-сайт. URL : <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 19.03.2025).
7. Міністерство освіти і науки України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення: 19.03.2025).
8. Модуль аналітики офіційного сайту «Prozorro», публічні закупівлі. URL : <http://bi.prozorro.org>. (дата звернення: 19.03.2025).
9. Науково-практичний журнал «Менеджмент сьогодні». URL: <http://grebennikon.ru/journal-6.html> (дата звернення: 19.03.2025).
10. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua/. (дата звернення: 19.03.2025).

11. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: www.rada.gov.ua/. (дата звернення: 29.03.2025).
12. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=50da6022-ffe8-4ddb-9248-8a24ab606d3c&title=ProzorroZmenshuKoruptsiiu-RezultatiOpituvanniaBiznesu>. (дата звернення: 19.03.2025).
13. Президент України. Офіційне інтернет-представництво. URL: <http://www.president.gov.ua> (дата звернення: 19.03.2025).
14. ЮНЕСКО. Офіційний сайт. URL: <http://www.unesco.org> (дата звернення: 19.03.2025).

Навчальне видання
(українською мовою)

Онищенко Оксана Анатоліївна

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій і адміністрування»,
«Менеджмент міжнародного бізнесу»

Рецензент *В.О. Шижкін*
Відповідальний за випуск *Т.С. Павлюк*
Коректор *О.В. Юдіна*