

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Конспект лекцій

для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освітнього
ступеня «доктор філософії» денної та заочної форм за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми
«Підприємництво та торгівля»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Г. Коптєва – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ННІ Економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу НТУ «ХП»;

О. Івасенко – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 7 від 24 квітня 2026 року)*

У 67 **Управління організаційним розвитком підприємства** : конспект для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освітнього ступеня «доктор філософії» денної та заочної форм за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми «Підприємництво та торгівля» [Електронний ресурс] / уклад. Т. С. Обидєннова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 96 с.).

Конспект лекцій з дисципліни «Управління організаційним розвитком підприємства» призначений для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти освітнього ступеня «доктор філософії» денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми «Підприємництво та торгівля» і спрямований на формування системних теоретичних знань та розвиток науково-аналітичних і прикладних компетентностей у сфері управління організаційним розвитком підприємств. Видання сприяє розвитку системного та критичного мислення, формуванню здатності до наукового аналізу, обґрунтування управлінських рішень і проведення досліджень у сфері організаційного розвитку підприємств. Матеріали можуть бути використані під час аудиторних занять, самостійної та науково-дослідної роботи здобувачів, а також викладачами для забезпечення високого рівня організації освітнього процесу.

УДК 658.1:005.7(075.8)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2026

© Обидєннова Т. С., уклад., 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи організаційного розвитку підприємства.....	5
Тема 1. Характеристика підприємства та особливості його розвитку.....	5
Тема 2. Організація як складна система та об'єкт управління.....	20
Тема 3. Організаційний розвиток.....	31
Змістовий модуль 2. Теоретико-методологічні засади управління організаційним розвитком на підприємстві.....	49
Тема 4. Організаційні зміни як складова частина організаційного розвитку.....	49
Тема 5. Управління організаційним розвитком.....	63
Тема 6. Модернізація організаційних структур підприємства.....	75
Рекомендована література.....	93

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності набувають питання управління організаційним розвитком підприємства. Здатність підприємств своєчасно адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, трансформувати організаційні структури та ефективно використовувати людський капітал є визначальними чинниками їх конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Організаційний розвиток підприємства розглядається як цілеспрямований, системний і безперервний процес якісних змін, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації, удосконалення її структури, процесів управління, корпоративної культури та взаємодії з зовнішнім середовищем. Управління цими процесами потребує глибоких теоретичних знань, аналітичного мислення та здатності до наукового обґрунтування управлінських рішень, що особливо важливо для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти.

Конспект лекцій з дисципліни «Управління організаційним розвитком підприємства» розроблено для здобувачів освітнього ступеня «доктор філософії» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми «Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм здобуття освіти. Його метою є формування системних знань про закономірності та механізми організаційного розвитку, сучасні підходи до управління змінами, трансформації організаційних структур, розвитку людського капіталу та забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

У конспекті лекцій висвітлено теоретико-методичні засади управління організаційним розвитком, розглянуто основні моделі та концепції розвитку підприємств, механізми адаптації організаційних структур, особливості стратегічного управління розвитком, а також сучасні тенденції цифровізації та інноваційної трансформації бізнесу. Значна увага приділена практичним аспектам управління змінами, формуванню ефективних організаційних структур і підвищенню результативності діяльності підприємства.

Структура конспекту побудована відповідно до логіки навчальної дисципліни та передбачає послідовне розкриття ключових тем, що дозволяє забезпечити системність сприйняття матеріалу. Навчальний матеріал доповнено узагальнюючими таблицями, аналітичними підходами та рекомендаціями щодо його опрацювання, що сприяє поглибленню знань і формуванню дослідницьких компетентностей здобувачів.

Отже, вивчення дисципліни «Управління організаційним розвитком підприємства» сприятиме формуванню у здобувачів здатності до наукового аналізу процесів розвитку підприємств, обґрунтування ефективних управлінських рішень і розробки сучасних моделей організаційних трансформацій, що є необхідною умовою підготовки висококваліфікованих фахівців і науковців у сфері підприємництва та торгівлі.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.

ТЕМА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО РОЗВИТКУ

- 1.1. Розвиток підприємства: сутність та рушійні сили.
- 1.2 Класифікацій категорії «розвиток».
- 1.3 Моделі розвитку підприємства.

1.1. Розвиток підприємства: сутність та рушійні сили

Розвиток підприємства у сучасній парадигмі менеджменту розглядається як складний системний процес, що охоплює трансформацію як внутрішніх характеристик підприємства, так і його взаємодії із зовнішнім середовищем. На відміну від простого функціонування, яке передбачає підтримання стабільного стану, розвиток орієнтований на якісні перетворення, що забезпечують довгострокову ефективність і стійкість підприємства.

У науковій літературі розвиток підприємства трактується як безперервний процес змін, що має стратегічний характер і спрямований на досягнення нових рівнів результативності. Такий підхід підкреслює, що розвиток не є випадковим або хаотичним явищем, а виступає результатом цілеспрямованого управлінського впливу, який базується на аналізі середовища, ресурсного потенціалу та перспектив зростання.

Сутність розвитку підприємства проявляється через інтеграцію кількісних і якісних змін. Кількісні зміни (наприклад, збільшення обсягів виробництва, доходів, чисельності персоналу) не завжди свідчать про розвиток, якщо вони не супроводжуються якісними трансформаціями, такими як підвищення ефективності управління, удосконалення організаційної структури чи впровадження інновацій.

Важливою характеристикою розвитку є його багатовимірність, що означає одночасне охоплення різних підсистем підприємства: виробничої, управлінської, фінансової, інноваційної та соціальної. Такий комплексний характер зумовлює необхідність системного підходу до управління розвитком, який передбачає узгодження змін у всіх сферах діяльності підприємства.

Крім того, розвиток підприємства має виражену адаптивну природу, оскільки він значною мірою визначається умовами зовнішнього середовища. Динамічність ринку, технологічні зміни, посилення конкуренції та глобалізаційні процеси виступають ключовими чинниками, що спонукають підприємства до постійного вдосконалення та трансформації.

З позицій сучасного менеджменту розвиток підприємства доцільно розглядати як процес нарощування його потенціалу, який включає людські

ресурси, організаційні компетенції, технології та інтелектуальний капітал. Саме ці складові формують основу для забезпечення конкурентних переваг та довгострокової стійкості підприємства.

Для більш глибокого розуміння сутності розвитку доцільно систематизувати його основні характеристики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристики розвитку підприємства

Характеристика	Зміст	Практичне значення
Незворотність	Зміни не можуть бути повністю скасовані	Формує необхідність стратегічного мислення
Спрямованість	Орієнтація на досягнення цілей	Забезпечує узгодженість дій
Комплексність	Охоплення всіх підсистем	Потребує системного управління
Адаптивність	Пристосування до змін середовища	Підвищує гнучкість підприємства
Інноваційність	Впровадження нових рішень	Забезпечує конкурентоспроможність

Отже, розвиток підприємства характеризується сукупністю взаємопов'язаних ознак, які визначають його як складний і керований процес. Особливе значення має поєднання адаптивності та інноваційності, що дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни середовища, але й формувати власні конкурентні переваги.

Для більш чіткого розмежування сутності розвитку доцільно провести його порівняння із суміжними категоріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика категорій

Категорія	Сутність	Спільні риси	Відмінності
Розвиток	Якісні та кількісні зміни	Динамічність	Системність і стратегічність
Зростання	Кількісне збільшення	Розширення діяльності	Відсутність якісних змін
Функціонування	Підтримка стабільності	Безперервність	Відсутність трансформацій
Еволюція	Поступові зміни	Тривалість процесу	Менша керованість

Таким чином, розвиток є ширшим поняттям, ніж зростання або еволюція, оскільки включає не лише кількісні, а й якісні зміни, а також передбачає активну управлінську участь у формуванні траєкторії змін.

Рушійні сили розвитку підприємства є фундаментальною категорією теорії організаційного розвитку, оскільки саме вони визначають необхідність, напрям і динаміку змін у діяльності підприємства. У загальному вигляді

рушійні сили розвитку можна трактувати як сукупність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які ініціюють, стимулюють і спрямовують процеси трансформації підприємства.

У сучасних умовах господарювання розвиток підприємства не є спонтанним явищем, а формується під впливом складної взаємодії різноманітних факторів. Ці фактори можуть як сприяти розвитку, так і стримувати його, що зумовлює необхідність їх системного аналізу та врахування в управлінській діяльності.

Залежно від джерела виникнення рушійні сили розвитку поділяються на внутрішні та зовнішні, що дозволяє більш чітко визначити ступінь їх керованості та можливості впливу з боку підприємства. Така класифікація є ключовою для формування ефективної стратегії розвитку. Особливістю цих факторів є їх обмежена керованість, що зумовлює необхідність адаптації підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рушійні сили розвитку підприємства

Критерій	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Джерело	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Керованість	Висока	Низька або обмежена
Характер впливу	Прямий	Опосередкований
Приклади	Кваліфікація персоналу, культура	Конкуренція, технології

Внутрішні та зовнішні рушійні сили розвитку взаємодіють між собою, формуючи комплексний вплив на підприємство. Ефективне управління розвитком передбачає максимальне використання внутрішнього потенціалу та своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Внутрішні рушійні сили формуються безпосередньо в межах підприємства і характеризуються високим рівнем керованості. Вони визначають потенціал підприємства до змін і є основою для реалізації стратегічних перетворень.

Однією з ключових внутрішніх рушійних сил є стратегічні цілі та бачення розвитку підприємства, які задають напрям змін і формують довгострокові орієнтири діяльності. Без чітко визначеної стратегії розвиток набуває хаотичного характеру та втрачає ефективність.

Важливе значення має рівень розвитку персоналу, який включає професійні компетенції, мотивацію та здатність до навчання. Саме персонал виступає основним носієм змін, а його потенціал визначає можливості підприємства щодо впровадження інновацій.

Не менш значущою є корпоративна культура, яка формує поведінкові моделі персоналу, рівень відкритості до змін та готовність до інновацій. Сильна корпоративна культура сприяє швидкій адаптації підприємства до нових умов.

Крім того, внутрішнім драйвером розвитку є інноваційний потенціал, який включає здатність підприємства генерувати та впроваджувати нові ідеї, технології та управлінські рішення. В умовах цифровізації цей фактор набуває особливої ваги.

Важливу роль також відіграє система управління, яка забезпечує координацію діяльності, прийняття рішень та реалізацію змін. Ефективна система управління дозволяє забезпечити узгодженість дій і досягнення стратегічних цілей.

Зовнішні рушійні сили формуються під впливом середовища функціонування підприємства і характеризуються обмеженою керованістю. Вони визначають умови, в яких підприємство змушене здійснювати свою діяльність.

Одним із найважливіших зовнішніх факторів є конкуренція на ринку, яка стимулює підприємства до підвищення ефективності, зниження витрат та впровадження інновацій. В умовах жорсткої конкуренції розвиток стає необхідною умовою виживання.

Значний вплив мають технологічні зміни, що зумовлюють необхідність модернізації виробництва, цифровізації процесів та впровадження нових бізнес-моделей. Ігнорування цього фактору може призвести до втрати конкурентних позицій.

Важливим чинником є глобалізація, яка розширює ринки збуту, але водночас посилює конкуренцію та ускладнює умови функціонування підприємств. Вона вимагає від підприємств підвищення гнучкості та адаптивності.

Суттєвий вплив здійснює державне регулювання, яке визначає правові, економічні та інституційні умови діяльності підприємства. Зміни у законодавстві можуть як стимулювати розвиток, так і обмежувати його.

Окремо слід виділити зміни попиту споживачів, які формують нові вимоги до продукції та послуг. Орієнтація на споживача є ключовим фактором успішного розвитку підприємства.

Рушійні сили розвитку підприємства є визначальними чинниками, що забезпечують його динаміку та трансформацію. Вони формуються під впливом як внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування.

Внутрішні фактори забезпечують керованість процесу розвитку та створюють основу для стратегічних змін, тоді як зовнішні фактори виступають каталізаторами та обмеженнями розвитку. Їх комплексне врахування дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Отже, управління розвитком підприємства повинно базуватися на системному підході до аналізу рушійних сил, що забезпечує узгодженість внутрішніх можливостей із зовнішніми викликами та створює передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Розвиток підприємства є ключовою категорією сучасного менеджменту, що відображає процес його якісної трансформації та адаптації до динамічного середовища. Його сутність полягає у поєднанні кількісних і якісних змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Основними характеристиками розвитку виступають незворотність, комплексність, інноваційність та адаптивність, які визначають його як складний і багатовимірний процес. Водночас рушійні сили розвитку формуються як під впливом внутрішніх факторів, що можуть контролюватися підприємством, так і зовнішніх умов, до яких необхідно пристосовуватися.

Отже, ефективне управління розвитком підприємства передбачає системний підхід, орієнтацію на інновації, розвиток персоналу та стратегічне бачення майбутнього, що забезпечує його стійкість і успішність у довгостроковій перспективі.

1.2. Відмінність розвитку від інших категорій

Категорія «розвиток» у сучасній теорії управління підприємством характеризується складністю, багатовекторністю та динамічністю, що зумовлює необхідність її систематизації за різними класифікаційними ознаками. Такий підхід дозволяє більш глибоко розкрити сутність розвитку, визначити його типи та форми прояву, а також забезпечити обґрунтованість управлінських рішень.

Класифікація розвитку підприємства є важливим інструментом аналізу, оскільки вона дає змогу ідентифікувати характер змін, їх спрямованість, масштаб та об'єкти впливу. Це, у свою чергу, сприяє формуванню адекватних стратегій розвитку та вибору ефективних механізмів управління.

У науковій літературі виділяють декілька основних класифікацій розвитку підприємства, серед яких ключовими є: класифікація за характером змін, спрямованістю, об'єктом змін та масштабом. Кожен із цих підходів відображає окремий аспект розвитку і в сукупності формує його комплексне розуміння.

Класифікація розвитку за характером змін відображає динаміку та інтенсивність трансформацій, що відбуваються на підприємстві.

Еволюційний розвиток передбачає послідовні, поступові зміни, що відбуваються без різких стрибків. Він характерний для стабільних умов функціонування підприємства та забезпечує плавну адаптацію до змін середовища.

Револьюційний розвиток, навпаки, характеризується різкими, кардинальними змінами, які можуть стосуватися структури управління, технологій або бізнес-моделі підприємства. Такий тип розвитку часто є необхідним у кризових ситуаціях або в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Класифікація за характером змін дозволяє визначити інтенсивність розвитку підприємства. Оптимальна стратегія розвитку передбачає поєднання еволюційних і революційних змін залежно від умов функціонування.

Класифікація розвитку за спрямованістю відображає результативність і напрям змін, що відбуваються на підприємстві.

Прогресивний розвиток є бажаним для підприємства, оскільки він забезпечує підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та зростання потенціалу.

Регресивний розвиток характеризується негативними змінами, що можуть проявлятися у зниженні обсягів виробництва, погіршенні фінансових результатів або втраті ринкових позицій.

Стабілізаційний розвиток спрямований на підтримання досягнутого рівня розвитку та забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Класифікація за спрямованістю дозволяє оцінити якість розвитку підприємства. Ефективне управління повинно бути орієнтоване на забезпечення прогресивного розвитку та мінімізацію ризиків регресивних змін.

Класифікація за об'єктом змін класифікація відображає сферу діяльності підприємства, в якій відбуваються зміни.

Організаційний розвиток спрямований на вдосконалення структури управління, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності взаємодії між підрозділами.

Економічний розвиток відображає зміни у фінансово-господарській діяльності підприємства, зокрема зростання доходів, прибутку та ефективності використання ресурсів.

Інноваційний розвиток пов'язаний із впровадженням нових технологій, продуктів і методів управління, що забезпечують конкурентні переваги.

Соціальний розвиток спрямований на підвищення рівня кваліфікації персоналу, покращення умов праці та формування позитивної корпоративної культури.

Класифікація за об'єктом змін підкреслює багатовимірність розвитку підприємства. Ефективний розвиток можливий лише за умови комплексного охоплення всіх сфер діяльності.

Класифікація розвитку за масштабом відображає рівень поширення змін у межах підприємства та за його межами.

Локальний розвиток стосується окремих підрозділів підприємства і має обмежений вплив на його загальну діяльність.

Корпоративний розвиток охоплює підприємство в цілому і передбачає системні зміни, що впливають на всі його підсистеми.

Галузевий розвиток пов'язаний із змінами у межах певної галузі та може впливати на діяльність підприємства через конкурентне середовище.

Національний розвиток відображає загальноекономічні тенденції, які визначають умови функціонування підприємств.

Класифікація за масштабом дозволяє оцінити рівень впливу змін та їх поширення. Для забезпечення ефективного розвитку підприємства необхідно враховувати всі рівні – від локального до національного.

Систематизація класифікацій розвитку дозволяє комплексно оцінити його параметри та сформулювати ефективну стратегію управління. Кожен класифікаційний критерій доповнює інші, формуючи цілісне уявлення про процес розвитку підприємства.

Категорія «розвиток» є багатовимірною та складною, що обумовлює необхідність її класифікації за різними ознаками. Такий підхід дозволяє більш глибоко зрозуміти сутність розвитку, визначити його типи та особливості прояву.

Класифікація за характером змін, спрямованістю, об'єктом та масштабом забезпечує комплексний аналіз розвитку підприємства та створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, використання системного підходу до класифікації розвитку дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

У теорії управління підприємством важливе значення має чітке розмежування категорії «розвиток» із суміжними поняттями, такими як зростання, функціонування, прогрес та еволюція. Це зумовлено тим, що в практиці управління ці терміни часто використовуються як синонімічні, що призводить до методологічних помилок у формуванні стратегій підприємства.

Розвиток підприємства є інтегральною категорією, яка охоплює як кількісні, так і якісні зміни, що відбуваються у всіх підсистемах підприємства. На відміну від цього, інші категорії відображають лише окремі аспекти змін або певні форми динаміки функціонування підприємства. Саме тому їх розмежування дозволяє більш точно визначити характер змін та обрати адекватні управлінські інструменти.

Передусім необхідно розглянути співвідношення понять «розвиток» і «зростання». Зростання передбачає збільшення масштабів діяльності підприємства, зокрема обсягів виробництва, реалізації продукції, прибутку або чисельності персоналу. Проте зростання може відбуватися без істотних змін у структурі управління або технологіях, що не забезпечує підвищення ефективності. Таким чином, зростання є лише кількісною складовою розвитку, але не тотожне йому.

Іншою важливою категорією є функціонування, яке відображає процес підтримання стабільного стану підприємства. Функціонування спрямоване на забезпечення безперервності виробничо-господарської діяльності та дотримання встановлених параметрів роботи. На відміну від розвитку, воно не передбачає глибоких трансформацій, а орієнтоване на збереження

існуючої системи, що є важливим, але недостатнім для довгострокового успіху підприємства.

Категорія «прогрес» характеризує позитивну спрямованість змін, тобто рух до більш ефективного або досконалого стану. Прогрес є складовою розвитку, оскільки не всі зміни в межах розвитку мають позитивний характер – можливі також регресивні процеси. Отже, розвиток є ширшим поняттям, яке включає як прогресивні, так і потенційно негативні зміни.

Еволюція, у свою чергу, означає поступові, тривалі та безперервні зміни, що відбуваються природним шляхом. Вона характеризується низьким рівнем керованості та відсутністю різких стрибків. У контексті управління підприємством еволюційні зміни можуть бути недостатніми в умовах швидких змін зовнішнього середовища, де часто необхідні радикальні (революційні) трансформації.

Таким чином, розвиток підприємства виступає найбільш комплексною категорією, яка поєднує різні типи змін і може включати як еволюційні, так і революційні перетворення, як кількісні, так і якісні характеристики, а також як позитивні, так і негативні результати (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика розвитку та суміжних категорій

Категорія	Сутність	Характер змін	Рівень керованості	Співвідношення з розвитком
Розвиток	Якісні та кількісні зміни	Комплексний	Високий	Базова категорія
Зростання	Збільшення показників	Кількісний	Високий	Частина розвитку
Функціонування	Підтримка стабільності	Відсутність змін	Високий	Протилежність розвитку
Прогрес	Покращення стану	Якісний	Середній	Складовою розвитку
Еволюція	Поступові зміни	Повільний, безперервний	Низький	Одна з форм розвитку

Порівняльний аналіз свідчить, що розвиток є найбільш узагальнюючою категорією, яка інтегрує різні типи змін. Інші категорії або відображають окремі аспекти розвитку (зростання, прогрес), або характеризують альтернативні стани підприємства (функціонування).

У сучасній теорії управління підприємством важливим є чітке розмежування базових категорій, що характеризують динаміку функціонування організації, зокрема таких як розвиток, зростання, функціонування, прогрес та еволюція. Хоча ці поняття часто

використовуються як взаємозамінні, вони мають суттєві відмінності за своїм змістом, характером змін, спрямованістю та роллю управління.

Розуміння специфіки кожної з цих категорій дозволяє більш точно визначати стратегічні орієнтири підприємства, обирати відповідні управлінські інструменти та формувати ефективні механізми трансформації. Особливої уваги потребує категорія «розвиток», яка охоплює як кількісні, так і якісні зміни та має комплексний характер.

Узагальнення ключових відмінностей між зазначеними категоріями представлено у табл. 1.5, що дозволяє систематизувати їх основні характеристики за рядом критеріїв і визначити місце розвитку в системі управлінських понять.

Таблиця 1.5

Ключові відмінності розвитку від інших категорій

Критерій	Розвиток	Зростання	Функціонування	Прогрес	Еволюція
Тип змін	Якісні + кількісні	Кількісні	Відсутні	Якісні	Поступові
Спрямованість	Різноспрямована	Позитивна	Стабільна	Позитивна	Нейтральна
Динаміка	Активна	Помірна	Стабільна	Активна	Повільна
Роль управління	Визначальна	Важлива	Регулююча	Часткова	Обмежена

Аналіз ключових критеріїв свідчить, що категорія «розвиток» є найбільш комплексною та багатовимірною порівняно з іншими формами змін у діяльності підприємства. На відміну від зростання, яке відображає переважно кількісні зміни, розвиток включає як кількісні, так і якісні трансформації, що забезпечують перехід організації на новий рівень функціонування.

Функціонування, у свою чергу, характеризується стабільністю та підтриманням існуючого стану системи, що не передбачає суттєвих змін. Прогрес орієнтований на позитивні якісні зміни, однак має більш вузьку спрямованість, тоді як еволюція відображає поступові, часто повільні трансформації, що не завжди є результатом цілеспрямованого управління.

Особливістю розвитку є його різноспрямований характер, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, трансформувати внутрішні процеси та формувати нові конкурентні переваги. Важливою відмінністю є також визначальна роль управління, оскільки розвиток потребує свідомого планування, координації та контролю змін.

1. 3. Моделі розвитку підприємства

Моделі розвитку підприємства є важливим теоретико-методичним інструментом дослідження закономірностей його функціонування та трансформації в динамічному середовищі. Вони відображають логіку, послідовність, етапність і механізми змін, що відбуваються в діяльності підприємства, а також дозволяють виявити ключові фактори, які визначають траєкторію його розвитку. У науковій літературі моделі розвитку розглядаються як узагальнені концептуальні конструкції, що дають змогу пояснити специфіку переходу підприємства з одного стану в інший.

Значення моделей розвитку підприємства полягає в тому, що вони не лише описують характер змін, а й створюють методологічну основу для розроблення управлінських рішень. За допомогою моделей можна оцінити поточний стан підприємства, визначити його проблеми, передбачити майбутні тенденції та обрати найбільш доцільні інструменти управлінського впливу. Кожна модель має власну дослідницьку логіку та акцентує увагу на певних аспектах розвитку: часовій динаміці, людському факторі, інноваціях або стратегічному управлінні.

У сучасних умовах господарювання використання лише однієї моделі часто є недостатнім, оскільки підприємство функціонує як складна відкрита система, розвиток якої зумовлюється сукупністю економічних, організаційних, соціальних і технологічних чинників. Саме тому в теорії та практиці менеджменту доцільно розглядати декілька моделей розвитку підприємства, які в комплексі забезпечують багатовимірне бачення процесу змін.

Життєвий цикл підприємства

Однією з найбільш відомих і поширених моделей розвитку є модель життєвого циклу підприємства. Її сутність полягає в тому, що підприємство у своєму розвитку проходить низку послідовних стадій, кожна з яких має специфічні характеристики, проблеми та управлінські завдання. Така модель дає змогу розглядати розвиток підприємства як закономірний процес переходу від виникнення до можливого спаду або оновлення (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Стадії життєвого циклу підприємства

Стадія	Характеристика	Основні управлінські завдання
Народження	Формування ідеї та запуск	Створення бізнес-моделі, залучення ресурсів
Зростання	Активне розширення	Масштабування діяльності, формалізація управління
Зрілість	Стабілізація	Підтримка ефективності, оновлення процесів
Спад	Зниження ефективності	Реструктуризація, антикризове управління

На стадії народження відбувається формування ідеї бізнесу, створення організаційної основи підприємства, пошук ресурсів та вихід на ринок. Для цього етапу характерними є високий рівень невизначеності, обмеженість ресурсів, значний ризик і потреба в підприємницькій ініціативі. Основна увага зосереджується на формуванні продукту, залученні перших споживачів і забезпеченні життєздатності підприємства.

Стадія зростання характеризується активним розширенням діяльності, збільшенням обсягів виробництва, освоєнням нових ринків та нарощуванням кадрового потенціалу. На цьому етапі підприємство посилює свої конкурентні позиції, однак водночас стикається з необхідністю формалізації управління, удосконалення організаційної структури та запровадження системи контролю.

На стадії зрілості підприємство досягає відносної стабільності, його ринкові позиції зміцнюються, а управлінські процеси стають більш формалізованими. Проте саме на цьому етапі часто виникає загроза інерційності, бюрократизації та втрати інноваційної активності. Збереження ефективності вимагає оновлення управлінських підходів, модернізації бізнес-процесів і пошуку нових джерел зростання.

Стадія спаду відображає зниження ефективності діяльності, втрату ринкових позицій, скорочення попиту або ресурсного потенціалу. Причинами спаду можуть бути зміни зовнішнього середовища, посилення конкуренції, технологічне відставання або внутрішня неефективність. Водночас спад не завжди означає припинення діяльності, оскільки за умови своєчасного управлінського втручання можливе перезавантаження підприємства та його перехід до нового циклу розвитку.

Модель життєвого циклу дозволяє простежити закономірну зміну станів підприємства та визначити специфіку управлінських рішень на кожному етапі. Її цінність полягає в можливості своєчасно виявити ризики переходу до стадії спаду та забезпечити оновлення підприємства.

Модель організаційного розвитку (OD)

Модель організаційного розвитку ґрунтується на уявленні про підприємство як соціально-економічну систему, в якій ключове значення мають персонал, організаційна культура, стиль управління та внутрішні комунікації. Організаційний розвиток (Organizational Development, OD) визначається як керований, системний і довгостроковий процес змін, спрямований на підвищення ефективності підприємства через вдосконалення людського потенціалу та організаційних механізмів.

На відміну від моделі життєвого циклу, яка переважно описує стадійність розвитку, модель OD акцентує увагу на механізмах здійснення змін. Вона орієнтується не лише на структурні перетворення, а й на формування сприятливого соціально-психологічного середовища, розвиток командної роботи, підвищення мотивації персоналу та вдосконалення лідерства (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Основні елементи моделі організаційного розвитку

Елемент	Зміст	Практичне значення
Діагностика	Оцінка стану підприємства	Виявлення проблем і зон розвитку
Планування	Визначення напрямів змін	Формування програми розвитку
Впровадження	Реалізація змін	Трансформація поведінки та процесів
Оцінка результатів	Аналіз ефективності	Коригування подальших дій

Першим елементом цієї моделі є діагностика стану підприємства, яка передбачає виявлення проблем, оцінювання організаційного клімату, аналіз комунікацій, культури та ефективності взаємодії між підрозділами. Другим етапом є планування змін, тобто визначення цілей, заходів, ресурсів та очікуваних результатів. Наступний елемент – впровадження змін, що включає реалізацію програм розвитку, навчання персоналу, трансформацію управлінських підходів і комунікаційних моделей. Завершальним етапом є оцінка результатів, яка дозволяє визначити ефективність змін і сформулювати основу для подальшого вдосконалення.

Модель організаційного розвитку є особливо цінною для підприємств, які орієнтуються на довгострокові зміни через розвиток персоналу та культури. Вона забезпечує не лише технічне, а й соціальне підґрунтя ефективного розвитку.

Інноваційна модель розвитку

Інноваційна модель розвитку підприємства базується на визнанні інновацій як ключового джерела зростання ефективності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості. У межах цієї моделі підприємство розглядається як система, здатна до постійного оновлення через створення, запозичення та впровадження нових технологій, продуктів, процесів або управлінських підходів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

Характеристика інноваційної моделі розвитку

Елемент	Зміст	Значення для підприємства
Джерело	Нові технології	Формує потенціал оновлення
Інструмент	R&D, цифровізація	Забезпечує впровадження інновацій
Результат	Конкурентні переваги	Підвищує ринкову стійкість

Джерелом інноваційного розвитку є передусім нові технології, результати наукових досліджень, цифрові інструменти, зміни в організації праці та нові бізнес-моделі. Основними інструментами реалізації інноваційної моделі виступають R&D (дослідження і розробки), цифровізація, автоматизація, технологічне переоснащення, розвиток інноваційної культури та стимулювання творчої активності персоналу.

Результатом інноваційного розвитку є формування стійких конкурентних переваг, які проявляються у підвищенні якості продукції, зниженні витрат, швидшій реакції на зміни ринку, розширенні асортименту та зміцненні ринкових позицій. Водночас інноваційна модель пов'язана з високим рівнем ризику, оскільки потребує значних інвестицій, а ефект від інновацій не завжди є гарантованим.

Інноваційна модель розвитку є однією з найперспективніших в умовах цифрової економіки, оскільки дозволяє підприємству забезпечити технологічне лідерство та адаптивність. Разом з тим вона вимагає високої готовності до ризику та наявності інноваційного потенціалу.

Стратегічна модель розвитку

Стратегічна модель розвитку ґрунтується на довгостроковому баченні майбутнього підприємства та системному управлінні його ресурсами, можливостями і ризиками. У межах цієї моделі розвиток розглядається як результат цілеспрямованої реалізації стратегії, що формується на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Основні складові стратегічної моделі розвитку

Складова	Зміст	Значення
Місія і цілі	Орієнтири діяльності	Формують стратегічний вектор
Стратегічний аналіз	Оцінка середовища	Виявляє можливості та загрози
Вибір стратегії	Визначення напрямку розвитку	Забезпечує обґрунтованість рішень
Реалізація	Впровадження заходів	Перетворює стратегію на практику

Ключовими складовими стратегічної моделі є місія і цілі підприємства, які визначають його призначення та пріоритети; стратегічний аналіз, що передбачає дослідження ринку, конкурентів, ресурсів і загроз; вибір стратегії, який включає визначення можливих напрямів розвитку; та реалізація стратегії, що передбачає впровадження запланованих заходів, контроль результатів і стратегічне коригування.

Особливістю цієї моделі є її системний характер: вона дозволяє поєднати різні аспекти розвитку підприємства – економічні, організаційні, інноваційні та соціальні – в єдиній логіці довгострокового управління.

Стратегічна модель є особливо важливою для підприємств, які функціонують в умовах високої конкуренції та невизначеності.

Стратегічна модель розвитку забезпечує підприємству цілісне бачення майбутнього та дозволяє координувати всі ресурси і процеси відповідно до довгострокових цілей. Її ефективність залежить від якості стратегічного аналізу та здатності підприємства реалізовувати обрану стратегію.

Для більш повного розуміння специфіки моделей розвитку доцільно здійснити їх порівняння за основним акцентом, перевагами та обмеженнями (табл. 1.10). Це дозволяє визначити, у яких умовах кожна модель є найбільш ефективною.

Таблиця 1.10

Порівняльна характеристика моделей розвитку підприємства

Модель	Основний акцент	Переваги	Недоліки
Життєвий цикл	Стадійність	Простота, наочність	Узагальненість
Організаційна (OD)	Людський фактор	Гнучкість, розвиток культури	Тривалість реалізації
Інноваційна	Технології	Конкурентність, оновлення	Високі ризики
Стратегічна	Планування	Системність, довгостроковість	Складність реалізації

Моделі розвитку підприємства є важливим інструментом наукового аналізу та практичного управління, оскільки вони дозволяють пояснити логіку змін, визначити їх послідовність і обрати найбільш доцільні механізми впливу. Вони відображають різні аспекти розвитку: часову динаміку, роль персоналу, значення інновацій і стратегічного планування.

Модель життєвого циклу дає змогу оцінити стадію розвитку підприємства та своєчасно виявити загрози спаду. Модель організаційного розвитку акцентує увагу на людському факторі та культурі як основі ефективних змін. Інноваційна модель підкреслює значення технологій та нововведень у формуванні конкурентних переваг. Стратегічна модель забезпечує системне довгострокове бачення розвитку підприємства.

Отже, комплексне використання різних моделей розвитку дозволяє підприємству більш повно враховувати внутрішні можливості та зовнішні виклики, підвищувати ефективність управління та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Розвиток підприємства виступає складною, динамічною та багатовимірною категорією сучасного менеджменту, що відображає процес цілеспрямованих якісних і кількісних трансформацій його діяльності. На відміну від окремих форм змін, таких як зростання або функціонування, розвиток має системний характер і охоплює всі підсистеми підприємства, включаючи виробничу, управлінську, інноваційну та соціальну. Саме завдяки

розвитку підприємство здатне забезпечити довгострокову ефективність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та стійку конкурентоспроможність.

У процесі дослідження встановлено, що розвиток підприємства формується під впливом складної взаємодії внутрішніх і зовнішніх рушійних сил. Внутрішні фактори, такі як стратегічне бачення, рівень розвитку персоналу, корпоративна культура, інноваційний потенціал та система управління, визначають здатність підприємства до трансформацій та їх результативність. Водночас зовнішні чинники – конкуренція, технологічні зміни, глобалізаційні процеси, державне регулювання та зміни споживчого попиту – задають умови функціонування підприємства та виступають каталізаторами змін, що потребують своєчасної адаптації.

Важливим аспектом розуміння розвитку є його класифікація за різними ознаками, що дозволяє систематизувати види змін і визначити їх специфіку. Класифікація за характером змін (еволюційний та революційний розвиток) відображає інтенсивність і динаміку трансформацій, тоді як класифікація за спрямованістю (прогресивний, регресивний, стабілізаційний розвиток) дає змогу оцінити їх результативність. Розмежування розвитку за об'єктом змін підкреслює його багатокomпонентність, а класифікація за масштабом дозволяє визначити рівень поширення змін та їх вплив на діяльність підприємства.

Суттєве значення для розуміння та управління розвитком мають моделі розвитку підприємства, які відображають логіку, етапність та механізми змін. Модель життєвого циклу дозволяє визначити стадію розвитку підприємства та характерні для неї управлінські завдання. Модель організаційного розвитку акцентує увагу на ролі персоналу, корпоративної культури та внутрішніх комунікацій як основи ефективних змін. Інноваційна модель підкреслює визначальну роль технологій і нововведень у забезпеченні конкурентних переваг, тоді як стратегічна модель формує системне бачення довгострокового розвитку підприємства та забезпечує узгодженість управлінських рішень.

Таким чином, розвиток підприємства є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності, що базується на комплексному врахуванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, використанні відповідних моделей розвитку та забезпеченні узгодженості між різними напрямками змін. Його ефективність значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати інновації, формувати стратегічні орієнтири та розвивати людський капітал як ключовий ресурс сучасної організації.

Отже, комплексний підхід до управління розвитком підприємства, що поєднує системний аналіз, стратегічне мислення, інноваційну орієнтацію та розвиток людського потенціалу, створює передумови для його стійкого функціонування та успішної діяльності в умовах сучасної економіки.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДНА СИСТЕМА ТА ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

- 2.1. Характеристика сутності поняття «організація».
- 2.2. Основні аспекти організаційного процесу.
- 2.3. Організаційний механізм управління.
- 2.4. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку.
- 2.5. Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу організації.

2.1. Характеристика сутності поняття «організація».

У сучасній теорії менеджменту поняття «організація» розглядається як фундаментальна категорія, що відображає сутність функціонування соціально-економічних систем. Його багатогранність зумовлена різними підходами до трактування, що сформувалися в межах різних наукових шкіл та концепцій управління. У широкому розумінні організація визначається як відкрита соціально-економічна система, яка об'єднує людей, ресурси, технології та процеси з метою досягнення певних цілей.

Організація не є статичним утворенням, а виступає динамічною системою, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Саме відкритий характер організації забезпечує її здатність адаптуватися до змін, реагувати на зовнішні виклики та використовувати можливості, що виникають у процесі функціонування. Така взаємодія зумовлює необхідність постійного вдосконалення внутрішніх процесів і структур.

З позицій системного підходу організація розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле. До таких елементів належать персонал, ресурси, технології, інформаційні потоки та управлінські механізми. Взаємозв'язок між цими елементами забезпечує цілісність організації та визначає ефективність її функціонування.

Водночас організація виступає як процес, що передбачає здійснення діяльності з упорядкування, координації та регулювання взаємодії між її складовими. У цьому контексті організація розглядається як одна з базових функцій менеджменту, яка забезпечує створення умов для ефективного досягнення поставлених цілей.

Як структура організація характеризується певною ієрархією, розподілом функцій, повноважень і відповідальності між її елементами. Організаційна структура визначає порядок взаємодії між підрозділами, рівень централізації управління та ефективність комунікацій. Рациональна структура є важливою передумовою результативного функціонування підприємства.

Крім того, організація розглядається як інститут, тобто форма соціальної взаємодії, що базується на певних нормах, правилах і цінностях. Інституційний аспект організації охоплює корпоративну культуру, поведінкові моделі персоналу, традиції та стандарти, які регулюють діяльність підприємства.

Залежно від дослідницької парадигми організація може розглядатися як система взаємопов'язаних елементів, як процес управлінської діяльності, як соціальний інститут або як сукупність ресурсів, що поєднуються для досягнення визначених цілей. Така багатогранність підходів зумовлює необхідність їх систематизації та порівняльного аналізу.

Узагальнення основних підходів до визначення поняття «організація» дозволяє глибше зрозуміти її сутність, визначити ключові характеристики та обрати адекватні інструменти управління залежно від конкретних умов функціонування підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Підходи до визначення поняття «організація»

Підхід	Сутність	Основний акцент
Системний	Сукупність взаємопов'язаних елементів	Структура і зв'язки
Процесний	Діяльність щодо упорядкування	Функції управління
Інституційний	Соціальна форма взаємодії	Норми та правила
Ресурсний	Комбінація ресурсів	Ефективність використання

Системний підхід дозволяє розглядати організацію як цілісну структуру, де всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Це дає змогу оцінити вплив змін в одній частині системи на інші її складові.

Процесний підхід акцентує увагу на функціональній стороні організації, розглядаючи її як процес організування діяльності, що забезпечує досягнення цілей через реалізацію управлінських функцій.

Інституційний підхід підкреслює соціальну природу організації, акцентуючи увагу на ролі норм, правил і цінностей у формуванні поведінки персоналу та взаємодії між учасниками організації.

Ресурсний підхід розглядає організацію як сукупність ресурсів, ефективного використання яких визначає її конкурентоспроможність і результативність.

Різні підходи до визначення сутності організації відображають її багатогранний характер і доповнюють один одного. Комплексне використання цих підходів дозволяє сформувати цілісне уявлення про організацію як складну соціально-економічну систему, що функціонує в умовах постійних змін.

Проведений аналіз підходів до визначення поняття «організація» свідчить про їх комплементарний характер, оскільки кожен із них акцентує увагу на окремих аспектах діяльності підприємства. Системний підхід дозволяє розглядати організацію як цілісну структуру з взаємопов'язаними елементами, що забезпечує її функціонування. Процесний підхід акцентує увагу на динамічному характері організації як сукупності управлінських функцій і процесів.

Інституційний підхід підкреслює соціальну природу організації, зосереджуючись на нормах, правилах і взаємодії між учасниками, тоді як ресурсний підхід орієнтує на ефективне використання ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, для повного розуміння сутності організації доцільно застосовувати інтегрований підхід, який поєднує елементи різних концепцій. Це дозволяє більш комплексно оцінювати діяльність підприємства та формувати ефективні управлінські рішення в умовах сучасного динамічного середовища.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває здатність організації до інноваційного розвитку та трансформації. Це зумовлено високою динамічністю зовнішнього середовища, технологічними змінами та зростанням конкуренції. Організація повинна не лише реагувати на зміни, але й активно їх формувати, використовуючи власний потенціал.

Таким чином, організація є складною соціально-економічною системою, яка поєднує структурні, процесні та інституційні аспекти. Її ефективність визначається рівнем узгодженості між елементами системи, здатністю до адаптації та ефективністю управлінських рішень.

Отже, організація є складною багаторівневою системою, яка поєднує в собі структурні, процесні та соціальні компоненти. Її сутність розкривається через різні наукові підходи, кожен із яких акцентує увагу на певних аспектах функціонування.

Ефективне управління організацією можливе лише за умови врахування її системної природи, відкритості до зовнішнього середовища та здатності до адаптації і розвитку. Саме комплексний підхід до розуміння організації створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення її стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

2.2. Основні аспекти організаційного процесу

Організаційний процес є однією з базових функцій менеджменту, що забезпечує упорядкування діяльності підприємства та створення умов для ефективного досягнення його цілей. У сучасній управлінській парадигмі організаційний процес розглядається як складна система взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування оптимальної структури, розподіл ресурсів та координацію діяльності персоналу.

Сутність організаційного процесу полягає у впорядкуванні взаємодії елементів організації, що дозволяє забезпечити узгодженість дій між підрозділами, ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних і оперативних цілей. Він виступає сполучною ланкою між плануванням і контролем, оскільки саме в процесі організації визначаються способи реалізації поставлених завдань.

Організаційний процес має комплексний характер і включає як формальні, так і неформальні складові. Формальні аспекти представлені

організаційною структурою, посадовими інструкціями, регламентами та нормативними документами. Водночас неформальні аспекти, такі як корпоративна культура, неформальні комунікації, лідерство та міжособистісні відносини, суттєво впливають на ефективність функціонування підприємства.

Важливою характеристикою організаційного процесу є його системність, що передбачає взаємозв'язок усіх його елементів. Зміни в одному компоненті організаційного процесу неминуче впливають на інші, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління організацією (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Основні елементи організаційного процесу

Елемент	Зміст	Результат
Цілі	Визначення напрямів діяльності	Орієнтація системи
Структура	Побудова підрозділів	Упорядкованість
Повноваження	Розподіл відповідальності	Контрольованість
Координація	Узгодження дій	Синергія

Першим ключовим аспектом організаційного процесу є визначення цілей і завдань, які виступають основою для побудови всієї системи управління. Чітко сформульовані цілі забезпечують спрямованість діяльності підприємства та дозволяють узгодити дії всіх його підрозділів.

Наступним важливим аспектом є формування організаційної структури, яка визначає розподіл підрозділів, рівнів управління та взаємозв'язків між ними. Рациональна структура сприяє підвищенню ефективності управління, скороченню витрат і покращенню комунікацій.

Особливе значення має розподіл функцій і повноважень, який передбачає визначення обов'язків, відповідальності та прав кожного працівника. Це забезпечує чіткість управління, уникнення дублювання функцій і підвищення відповідальності персоналу за результати діяльності.

Не менш важливим аспектом є координація діяльності, що забезпечує узгодженість дій між підрозділами та працівниками. Координація дозволяє досягти синергійного ефекту, коли спільна діяльність дає більший результат, ніж сума індивідуальних зусиль.

Ключову роль в організаційному процесі відіграють комунікації, які забезпечують обмін інформацією між усіма рівнями управління. Ефективні комунікації сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, зменшенню невизначеності та підвищенню оперативності управління.

У сучасних умовах організаційний процес набуває особливого значення у зв'язку з цифровізацією економіки, розвитком дистанційних форм роботи та зростанням ролі знань. Це вимагає від підприємств гнучкості, швидкої адаптації та постійного вдосконалення організаційних механізмів.

Отже, організаційний процес є ключовою складовою управління підприємством, яка забезпечує впорядкування його діяльності та координацію взаємодії між усіма елементами системи. Він охоплює як формальні, так і неформальні аспекти функціонування організації, що визначає його комплексний характер.

Ефективність організаційного процесу залежить від чіткості визначення цілей, раціональності організаційної структури, правильного розподілу повноважень, рівня координації та якості комунікацій. Саме їх узгоджене функціонування забезпечує цілісність організації та підвищує її результативність.

Таким чином, організаційний процес виступає основою функціонування підприємства як складної системи та є важливим інструментом забезпечення його ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

2.3. Організаційний механізм управління

Організаційний механізм управління є ключовим елементом функціонування підприємства як складної соціально-економічної системи. У сучасній теорії менеджменту він розглядається як інтегрована сукупність методів, інструментів, принципів, структур та управлінських рішень, що забезпечують реалізацію функцій управління та досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Сутність організаційного механізму управління полягає у формуванні умов для ефективної взаємодії всіх елементів організації, включаючи персонал, ресурси, інформаційні потоки та управлінські процеси. Він виступає своєрідним «каркасом» управління, що визначає логіку функціонування підприємства та забезпечує його цілісність.

Особливістю організаційного механізму є його системний характер, оскільки всі його складові взаємопов'язані та взаємозалежні. Зміни в одному елементі механізму неминуче впливають на інші, що потребує комплексного підходу до його формування та вдосконалення.

Організаційний механізм управління виконує низку важливих функцій, серед яких: забезпечення координації діяльності, регулювання взаємодії між підрозділами, формування ефективної системи прийняття рішень, а також адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища. Саме завдяки цьому механізму підприємство здатне реагувати на виклики та використовувати нові можливості.

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамічністю та невизначеністю, особливого значення набуває гнучкість організаційного механізму. Він повинен бути здатним швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Організаційний механізм управління підприємством є складною системою взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток організації. Він відображає внутрішню логіку управлінських процесів і виступає основою для реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства.

У структурі організаційного механізму управління ключову роль відіграють такі складові, як організаційна структура, методи управління, інформаційне забезпечення та система мотивації персоналу. Кожна з цих складових виконує специфічні функції, однак їх ефективність визначається рівнем узгодженості та взаємодії між ними.

Недостатня інтеграція або неефективність окремих елементів механізму управління може призвести до зниження результативності діяльності підприємства, порушення координації та уповільнення процесу прийняття управлінських рішень. Саме тому важливим є системний підхід до аналізу складових організаційного механізму управління, що представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Складові організаційного механізму управління

Складова	Зміст	Функція
Структура	Ієрархія підрозділів	Організація взаємодії
Методи	Способи управлінського впливу	Регулювання діяльності
Інформація	Дані для управління	Прийняття рішень
Мотивація	Система стимулів	Активізація персоналу

Першою ключовою складовою є організаційна структура, яка визначає ієрархію управління, розподіл підрозділів і взаємозв'язки між ними. Вона створює основу для координації діяльності та забезпечує впорядкованість управлінських процесів.

Важливу роль відіграє система управління, що включає сукупність функцій, принципів і методів управління, які забезпечують реалізацію цілей підприємства. Вона визначає характер управлінського впливу та ефективність прийняття рішень.

Наступною складовою є методи управління, які являють собою способи впливу на персонал і процеси з метою досягнення поставлених завдань. До них належать адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.

Не менш важливим елементом є інформаційне забезпечення, яке включає систему збору, обробки та передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Якість інформації безпосередньо впливає на ефективність управління.

Значущою складовою є система мотивації, яка забезпечує зацікавленість персоналу у досягненні цілей підприємства. Вона включає

матеріальні та нематеріальні стимули, що сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності.

Аналіз складових організаційного механізму управління свідчить про їх взаємозалежність та комплексний характер впливу на діяльність підприємства. Організаційна структура забезпечує формування ієрархії та координацію взаємодії між підрозділами, методи управління визначають характер управлінського впливу на об'єкти управління, інформація виступає основою для прийняття обґрунтованих рішень, а система мотивації сприяє активізації діяльності персоналу.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від узгодженості цих елементів, оскільки їх взаємодія формує цілісну систему управління. Недосконалість хоча б однієї складової може негативно вплинути на результативність усієї системи, знижуючи її адаптивність і конкурентоспроможність.

Таким чином, організаційний механізм управління повинен розглядатися як інтегрована система, що забезпечує ефективну реалізацію управлінських функцій та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, організаційний механізм управління є комплексною системою, що забезпечує функціонування підприємства та реалізацію його стратегічних цілей. Він поєднує структурні, функціональні, інформаційні та поведінкові компоненти, що визначають ефективність управління.

Його ключовою особливістю є здатність забезпечувати узгодженість дій усіх елементів організації, формувати ефективну систему прийняття рішень та адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища.

Ефективність організаційного механізму управління залежить від раціональної побудови структури, адекватного вибору методів управління, якості інформаційного забезпечення та рівня мотивації персоналу.

Таким чином, удосконалення організаційного механізму управління є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку в сучасних умовах господарювання.

2.4. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку

Життєвий цикл організації є однією з ключових концепцій теорії організаційного розвитку, яка дозволяє розглядати підприємство як динамічну систему, що проходить певні етапи свого існування. У загальному вигляді життєвий цикл організації визначається як послідовність стадій її розвитку від створення до можливого припинення діяльності або трансформації, що характеризуються специфічними управлінськими, економічними та організаційними особливостями.

Застосування концепції життєвого циклу дозволяє не лише описати розвиток організації, але й прогнозувати його, визначати ключові проблеми

кожного етапу та обирати відповідні управлінські інструменти. Це створює передумови для підвищення ефективності управління та забезпечення стійкості організації в довгостроковій перспективі.

Організація як відкрита система постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, що впливає на її розвиток і визначає перехід між стадіями життєвого циклу. Кожна стадія має власні характеристики, що проявляються у зміні цілей, структури, стилю управління, рівня формалізації та ресурсного забезпечення. (табл.. 2.4).

Першою стадією є створення (зародження), яка характеризується формуванням організації, визначенням її місії, цілей і бізнес-моделі. На цьому етапі основною проблемою є обмеженість ресурсів, високий рівень невизначеності та необхідність швидкого виходу на ринок. Управління має переважно централізований і підприємницький характер.

Таблиця 2.4

Стадії життєвого циклу організації

Стадія	Характеристика	Основні проблеми
Створення	Формування організації	Дефіцит ресурсів
Зростання	Розширення діяльності	Необхідність структурування
Зрілість	Стабільність	Ризик стагнації
Спад	Зниження ефективності	Втрата конкурентності

Стадія зростання передбачає активне розширення діяльності організації, збільшення обсягів виробництва, вихід на нові ринки та розширення кадрового складу. У цей період виникає потреба у формалізації управління, створенні організаційної структури та делегуванні повноважень. Основною проблемою є забезпечення керованості зростаючої системи.

На стадії зрілості організація досягає стабільності у своїй діяльності, її процеси стають стандартизованими, а структура – більш формалізованою. Водночас виникає ризик втрати гнучкості, зниження інноваційної активності та появи бюрократичних тенденцій. Основним завданням управління є підтримка ефективності та пошук нових напрямів розвитку.

Стадія спаду характеризується зниженням ефективності діяльності, втратою конкурентних позицій, скороченням попиту або ресурсів. Причинами можуть бути як зовнішні фактори (зміни ринку, технологій), так і внутрішні (неефективне управління, відсутність інновацій). Водночас ця стадія не завжди є кінцевою, оскільки за умов ефективного управління можливе відновлення діяльності або трансформація організації.

Сучасні підходи до управління розглядають життєвий цикл не як лінійний процес, а як циклічний, що передбачає можливість переходу від стадії спаду до нового етапу розвитку через інновації, реструктуризацію або зміну стратегії.

Аналіз стадій життєвого циклу організації свідчить про закономірний характер її розвитку, що супроводжується зміною пріоритетів, управлінських

підходів та проблемних аспектів діяльності. На стадії створення основними викликами є обмеженість ресурсів і необхідність формування базових елементів організації. Етап зростання характеризується розширенням діяльності, що потребує впорядкування структури та підвищення ефективності управління.

Стадія зрілості забезпечує стабільність функціонування підприємства, однак супроводжується ризиком втрати динаміки розвитку та інноваційної активності. У свою чергу, стадія спаду пов'язана зі зниженням ефективності діяльності та втратою конкурентних позицій, що потребує впровадження антикризових заходів або стратегічної трансформації.

Таким чином, своєчасне врахування особливостей кожної стадії життєвого циклу дозволяє підприємству ефективно управляти своїм розвитком, мінімізувати ризики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Життєвий цикл організації є важливою концепцією, що відображає динаміку її розвитку та дозволяє розглядати організацію як систему, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Кожна стадія життєвого циклу має свої особливості, проблеми та управлінські пріоритети.

Ефективне управління організацією передбачає врахування стадії її розвитку, що дозволяє адаптувати управлінські підходи, забезпечити відповідність структури і процесів цілям діяльності та мінімізувати ризики.

Таким чином, використання концепції життєвого циклу організації сприяє підвищенню ефективності управління, забезпеченню гнучкості та формуванню умов для її довгострокового розвитку і конкурентоспроможності.

Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу організації

Система менеджменту підприємства є динамічною та адаптивною категорією, яка змінюється залежно від стадії життєвого циклу організації. Така трансформація зумовлена зміною цілей, масштабів діяльності, ресурсного забезпечення, рівня складності управління та впливу зовнішнього середовища. Відповідно, кожна стадія розвитку організації вимагає специфічних підходів до управління, що забезпечують її ефективне функціонування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Особливості менеджменту на різних стадіях

Стадія	Тип управління	Основні характеристики
Створення	Централізоване	Гнучкість, інтуїтивність
Зростання	Делеговане	Розподіл повноважень
Зрілість	Формалізоване	Стандартизація
Спад	Антикризове	Реструктуризація

На стадії створення система менеджменту має переважно централізований характер. Управління зосереджене в руках засновника або вузького кола керівників, що обумовлено необхідністю швидкого прийняття рішень в умовах високої невизначеності. Для цього етапу характерні гнучкість, інтуїтивність управління, відсутність формалізованих процедур та висока роль підприємницької ініціативи. Основним завданням є забезпечення життєздатності організації та формування її базових процесів.

На стадії зростання відбувається ускладнення системи менеджменту, що пов'язано з розширенням діяльності підприємства. З'являється необхідність у формалізації управління, створенні організаційної структури, розподілі функцій і делегуванні повноважень. Управління поступово переходить від централізованої до більш децентралізованої моделі, що дозволяє підвищити ефективність координації діяльності та зменшити навантаження на керівництво.

Стадія зрілості характеризується високим рівнем формалізації системи менеджменту. Управління базується на стандартизованих процедурах, регламентах і системах контролю. Важливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, яка забезпечує узгодженість дій персоналу та підтримує стабільність функціонування організації. Основною проблемою на цьому етапі є ризик бюрократизації та зниження гнучкості, що потребує впровадження інноваційних підходів до управління.

На стадії спаду система менеджменту зазнає суттєвих трансформацій, спрямованих на подолання кризових явищ. Управління набуває антикризового характеру, що передбачає проведення реструктуризації, оптимізацію витрат, перегляд стратегічних напрямів діяльності та пошук нових можливостей розвитку. Важливим є підвищення гнучкості управління та здатності швидко реагувати на зміни середовища.

Слід зазначити, що система менеджменту не лише адаптується до стадії розвитку організації, але й сама впливає на швидкість і характер переходу між стадіями життєвого циклу. Ефективне управління може прискорити розвиток підприємства або запобігти його переходу до стадії спаду.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває гнучкість системи менеджменту, яка повинна забезпечувати здатність організації швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно використовувати ресурси. Це вимагає поєднання різних управлінських підходів залежно від стадії розвитку.

Таким чином, система менеджменту виступає важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності організації на всіх етапах її життєвого циклу.

Отже, система менеджменту є динамічною складовою організації, яка змінюється відповідно до етапів її розвитку. Кожна стадія життєвого циклу характеризується специфічними вимогами до управління, що визначають особливості прийняття рішень, розподілу повноважень і організації діяльності.

Ефективне управління підприємством передбачає врахування стадії його розвитку, що дозволяє забезпечити відповідність системи менеджменту умовам функціонування, підвищити ефективність діяльності та мінімізувати ризики.

Таким чином, адаптивність системи менеджменту є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку організації, її конкурентоспроможності та здатності до трансформації в умовах сучасної економіки.

Організація як складна соціально-економічна система виступає ключовим об'єктом управління, що поєднує структурні, процесні та соціальні компоненти в єдину цілісність. Її функціонування відбувається в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем, що зумовлює необхідність адаптації, гнучкості та здатності до саморозвитку. Саме системний характер організації визначає складність управлінських процесів і потребує комплексного підходу до їх реалізації.

У ході розгляду теми встановлено, що сутність організації розкривається через різні наукові підходи – системний, процесний, інституційний та ресурсний, які в сукупності формують багатовимірне уявлення про її природу. Це дозволяє розглядати організацію не лише як структуру чи процес, а як інтегровану систему, в якій важливу роль відіграють як формальні, так і неформальні елементи, зокрема корпоративна культура, комунікації та поведінкові аспекти.

Організаційний процес, як одна з базових функцій менеджменту, забезпечує впорядкування діяльності підприємства, формування його структури, розподіл повноважень і координацію взаємодії між підрозділами. Його ефективність визначається узгодженістю цілей, раціональністю структури, якістю комунікацій та здатністю до координації дій, що в сукупності забезпечує досягнення поставлених результатів.

Організаційний механізм управління виступає інструментом реалізації управлінських функцій, поєднуючи в собі структуру, методи, інформаційне забезпечення та систему мотивації. Його ефективність залежить від здатності забезпечити узгодженість дій усіх елементів організації, підвищити результативність управлінських рішень і адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища.

Важливе значення для розуміння розвитку організації має концепція життєвого циклу, яка дозволяє розглядати її як динамічну систему, що проходить певні стадії – від створення до спаду або трансформації. Кожна стадія характеризується специфічними проблемами, можливостями та управлінськими завданнями, що потребує відповідної адаптації системи менеджменту.

Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу свідчать про її динамічний характер. Вона трансформується від централізованого та інтуїтивного управління на початкових етапах до формалізованого та системного – на стадії зрілості, а в умовах спаду набуває

антикризового характеру. Така еволюція управлінських підходів є необхідною умовою забезпечення ефективності діяльності організації.

Таким чином, ефективне управління організацією передбачає застосування системного підходу, що враховує взаємозв'язок усіх її елементів, стадію розвитку та вплив зовнішнього середовища. Важливою умовою є також використання сучасних методів управління, орієнтація на інновації та розвиток людського потенціалу як ключового ресурсу організації.

Отже, здатність організації до адаптації, розвитку та трансформації визначає її конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі, а ефективна система менеджменту виступає основою досягнення цих результатів.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

- 3.1. Характеристика поняття «організаційний розвиток».
- 3.2. Завдання та цілі організаційного розвитку.
- 3.3. Моделі організаційного розвитку.
- 3.4. Процес організаційного розвитку підприємства.

3. 1. Характеристика поняття «організаційний розвиток»

Організаційний розвиток є однією з базових категорій сучасної теорії менеджменту, яка відображає закономірності змін у діяльності підприємства та механізми підвищення його ефективності. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та конкуренцією, організаційний розвиток набуває стратегічного значення, оскільки саме він забезпечує адаптацію підприємства до змін середовища та формування його конкурентних переваг.

У науковій літературі організаційний розвиток визначається як системний, довгостроковий і керований процес удосконалення організації, що охоплює всі її підсистеми – структуру, процеси, культуру та людський потенціал. Такий підхід підкреслює комплексний характер розвитку та його спрямованість на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У науковій літературі організаційний розвиток розглядається з різних позицій, що зумовлює наявність кількох підходів до його трактування. Кожен із них акцентує увагу на окремих аспектах цього процесу – структурних, поведінкових, процесних або стратегічних. Така різноманітність підходів дозволяє більш глибоко зрозуміти сутність організаційного розвитку та визначити його ключові характеристики залежно від цілей дослідження чи управління.

З метою систематизації наукових підходів до визначення організаційного розвитку доцільно узагальнити їх у вигляді порівняльної табл.. 3.1.

Таблиця 3.1

Підходи до визначення організаційного розвитку

Підхід	Сутність	Основний акцент
Системний	Зміни всієї організації	Комплексність
Поведінковий	Розвиток персоналу	Людський фактор
Процесний	Управління змінами	Послідовність дій
Стратегічний	Досягнення цілей	Довгостроковість

Аналіз наведених підходів свідчить, що кожен із них розкриває окремий аспект організаційного розвитку, однак жоден не охоплює його повністю. Системний підхід підкреслює необхідність комплексного охоплення всіх підсистем організації, забезпечуючи узгодженість змін. Поведінковий підхід акцентує увагу на людському факторі, визнаючи персонал ключовим елементом трансформаційних процесів.

Процесний підхід розглядає розвиток як послідовність керованих змін, що дозволяє забезпечити їх ефективне планування та реалізацію. У свою чергу, стратегічний підхід орієнтує розвиток на досягнення довгострокових цілей підприємства та формування його конкурентних переваг.

Таким чином, організаційний розвиток доцільно розглядати як інтегровану категорію, що поєднує елементи всіх зазначених підходів. Саме їх комплексне використання забезпечує ефективне управління змінами, підвищення результативності діяльності підприємства та його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливістю організаційного розвитку є його орієнтація на внутрішні механізми функціонування організації, на відміну від загального розвитку підприємства, який може включати і зовнішні аспекти. Організаційний розвиток передбачає вдосконалення взаємодії між елементами системи, забезпечення їх узгодженості та підвищення ефективності управління.

Важливим аспектом є те, що організаційний розвиток має цілеспрямований і керований характер, що означає необхідність активної участі керівництва у плануванні, реалізації та контролі змін. Він не є спонтанним процесом, а потребує системного підходу, чіткої стратегії та відповідних управлінських інструментів.

Організаційний розвиток підприємства є складним, багатовимірним процесом, який має низку специфічних ознак, що визначають його сутність, зміст та особливості реалізації в сучасних умовах господарювання. Його ефективність залежить від системного підходу, узгодженості дій та активної участі всіх елементів організації. Основні характеристики організаційного розвитку можна деталізувати наступним чином:

1. Системність і комплексність. Організаційний розвиток має системний характер, оскільки охоплює всі підсистеми підприємства:

виробничу, управлінську, кадрову, фінансову, інформаційну та інші. Зміни не можуть бути ефективними, якщо вони реалізуються лише в окремих підрозділах або напрямках діяльності. Важливою є узгодженість усіх елементів системи, що забезпечує синергійний ефект. Комплексний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між структурними елементами організації та уникати суперечностей у процесі змін.

2. Орієнтація на довгострокову перспективу. Організаційний розвиток спрямований не лише на досягнення короткострокових результатів, але й на забезпечення стійкого функціонування підприємства у майбутньому. Він передбачає формування стратегічного бачення, визначення довгострокових цілей та їх послідовну реалізацію. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність та формувати стабільні конкурентні переваги.

3. Керованість змін. Однією з ключових ознак організаційного розвитку є його керований характер. Це означає, що зміни не відбуваються спонтанно, а плануються, організовуються та контролюються відповідно до визначених цілей. Управління змінами включає аналіз поточного стану, визначення напрямів трансформації, розробку заходів та оцінювання результатів. Керованість змін дозволяє мінімізувати ризики, підвищити ефективність їх реалізації та забезпечити досягнення запланованих результатів.

4. Активна участь персоналу. Ефективність організаційного розвитку значною мірою залежить від рівня залученості персоналу. Працівники є не лише об'єктом змін, але й їх активними учасниками. Їхня участь сприяє кращому розумінню цілей розвитку, зменшенню опору змінам та підвищенню мотивації. Формування відповідної організаційної культури, що підтримує інновації та розвиток, є важливою умовою успішної реалізації змін.

5. Спрямованість на підвищення ефективності діяльності. Організаційний розвиток має чітко виражену цільову орієнтацію – підвищення ефективності діяльності підприємства. Це може проявлятися у зростанні продуктивності праці, оптимізації використання ресурсів, підвищенні якості продукції чи послуг, удосконаленні управлінських процесів. Результатом розвитку є не лише кількісні зміни, але й якісне вдосконалення діяльності підприємства.

Таким чином, організаційний розвиток є цілеспрямованим, системним і керованим процесом, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства, базується на стратегічному підході та передбачає активну участь персоналу. Сукупність зазначених ознак забезпечує ефективність трансформаційних процесів і створює передумови для стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Особливу роль в організаційному розвитку відіграє людський фактор, оскільки саме персонал є основним носієм змін. Рівень кваліфікації, мотивації та готовності працівників до змін значною мірою визначає успіх організаційного розвитку.

Тісний зв'язок організаційного розвитку з корпоративною культурою пояснюється тим, що культура формує цінності, норми поведінки та ставлення персоналу до змін. Позитивна культура сприяє впровадженню інновацій і розвитку, тоді як консервативна може стримувати трансформаційні процеси.

У сучасних умовах організаційний розвиток все більше пов'язується з цифровою трансформацією, впровадженням нових технологій та розвитком інтелектуального капіталу. Це вимагає від підприємств не лише технічних змін, але й глибокої трансформації управлінських підходів.

Отже, організаційний розвиток є складним, багатовимірним і керованим процесом, спрямованим на вдосконалення внутрішніх механізмів функціонування підприємства та підвищення його ефективності. Його сутність полягає у забезпеченні узгодженості між структурою, процесами, ресурсами та поведінкою персоналу.

Ефективність організаційного розвитку залежить від системного підходу до управління, активної участі персоналу, розвитку корпоративної культури та використання сучасних управлінських інструментів.

Таким чином, організаційний розвиток виступає основою забезпечення стійкого функціонування підприємства, його адаптації до змін та формування довгострокових конкурентних переваг.

3.2. Завдання та цілі організаційного розвитку

Організаційний розвиток як цілеспрямований процес змін передбачає чітке визначення його цілей і завдань, які формують основу для планування та реалізації трансформацій у діяльності підприємства. У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та технологічними змінами, цілі організаційного розвитку набувають стратегічного значення.

Основною метою організаційного розвитку є підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його стійкого функціонування в умовах змінного середовища. Досягнення цієї мети передбачає не лише адаптацію до зовнішніх викликів, але й формування внутрішнього потенціалу, здатного забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Сутність цілей організаційного розвитку полягає у забезпеченні узгодженості між стратегічними орієнтирами підприємства та його внутрішніми можливостями. Це означає, що розвиток повинен охоплювати всі аспекти діяльності організації – від структури і процесів до людського капіталу та корпоративної культури.

Досягнення стратегічної мети організаційного розвитку реалізується через вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань. Одним із ключових є удосконалення організаційної структури, яке передбачає оптимізацію взаємодії між підрозділами, підвищення гнучкості управління та зниження рівня бюрократизації.

Організаційний розвиток підприємства є цілеспрямованим і системним процесом, який орієнтований на забезпечення довгострокової ефективності діяльності, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг. Його зміст розкривається через сукупність цілей і завдань, що визначають напрями трансформації організації та механізми їх реалізації.

Цілі організаційного розвитку відображають бажаний стан підприємства в майбутньому та визначають стратегічні орієнтири його функціонування. Вони мають комплексний характер і охоплюють різні аспекти діяльності організації.

Основні цілі організаційного розвитку:

- Підвищення ефективності діяльності підприємства. Передбачає оптимізацію використання ресурсів, удосконалення бізнес-процесів і зростання продуктивності праці. Це дозволяє досягти кращих економічних результатів та підвищити рентабельність діяльності.
- Забезпечення адаптивності до змін зовнішнього середовища. Орієнтована на формування здатності підприємства швидко реагувати на ринкові, технологічні та інституційні зміни, що є ключовою умовою його виживання та розвитку.
- Формування та розвиток конкурентних переваг. Передбачає створення унікальних характеристик продукції, послуг або управлінських підходів, які дозволяють підприємству займати стійкі позиції на ринку.
- Розвиток людського капіталу. Спрямована на підвищення кваліфікації персоналу, розвиток його компетентностей, мотивації та залученості до процесів змін.
- Інноваційний розвиток підприємства. Передбачає впровадження нових технологій, продуктів, управлінських рішень і бізнес-моделей, що забезпечують оновлення діяльності організації.
- Удосконалення організаційної структури та управління. Орієнтована на підвищення гнучкості, ефективності та адаптивності структури управління підприємством.
- Формування ефективної організаційної культури. Передбачає створення системи цінностей і норм, що підтримують розвиток, інновації та командну взаємодію.

Завдання організаційного розвитку конкретизують цілі та визначають практичні дії, необхідні для їх досягнення. Вони мають прикладний характер і реалізуються через управлінські рішення та заходи.

Основні завдання організаційного розвитку:

- Діагностика стану підприємства. Передбачає аналіз внутрішнього середовища організації, оцінювання її сильних і слабких сторін, визначення потенціалу розвитку та проблемних зон.
- Визначення потреб у змінах. Спрямоване на ідентифікацію напрямів трансформації, які необхідні для підвищення ефективності діяльності підприємства.

- Розроблення стратегії розвитку. Включає формування довгострокових цілей, визначення напрямів і механізмів розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів.
- Планування та реалізація організаційних змін. Передбачає розробку конкретних заходів, їх впровадження та контроль виконання.
- Удосконалення організаційної структури. Спрямоване на оптимізацію розподілу функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами.
- Розвиток системи управління персоналом. Включає підвищення мотивації, розвиток компетентностей і залучення працівників до процесів змін.
- Подолання опору змінам. Передбачає формування позитивного ставлення персоналу до змін, комунікацію та навчання.
- Впровадження інновацій та цифрових технологій. Спрямоване на модернізацію діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Моніторинг і оцінювання результатів розвитку .Передбачає аналіз досягнутих результатів, визначення ефективності змін і коригування подальших дій.

Взаємозв'язок цілей і завдань

Цілі та завдання організаційного розвитку є взаємопов'язаними: цілі визначають стратегічні орієнтири, тоді як завдання конкретизують шляхи їх досягнення. Ефективність організаційного розвитку залежить від узгодженості цих елементів, а також від здатності підприємства реалізовувати поставлені завдання в умовах змінного середовища.

Таким чином, цілі та завдання організаційного розвитку формують основу для стратегічного управління підприємством, визначаючи напрями його трансформації та механізми досягнення бажаного стану. Їх комплексна реалізація забезпечує підвищення ефективності діяльності, адаптивність до змін і формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Отже, цілі та завдання організаційного розвитку є основою формування ефективної системи управління підприємством. Вони визначають напрями трансформацій, забезпечують узгодженість дій та сприяють досягненню стратегічних орієнтирів.

Ефективність організаційного розвитку залежить від комплексного підходу до вирішення завдань, що включає оптимізацію структури, розвиток персоналу, впровадження інновацій та формування корпоративної культури.

Таким чином, організаційний розвиток виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його адаптації до змін та формування потенціалу для майбутнього зростання.

3.3. Моделі організаційного розвитку

Моделі організаційного розвитку є важливим інструментом дослідження та управління змінами в організації. Вони відображають концептуальні підходи до реалізації трансформацій, визначають логіку, послідовність і механізми змін, а також дозволяють обґрунтувати управлінські рішення в умовах динамічного середовища.

У сучасній теорії менеджменту моделі організаційного розвитку розглядаються як систематизовані підходи до планування, реалізації та закріплення змін, що базуються на різних наукових концепціях: системній, поведінковій, процесній, стратегічній та інноваційній. Вони дозволяють не лише пояснити природу змін, але й забезпечити їх ефективне впровадження.

Особливістю моделей організаційного розвитку є їх багатовимірність: одні з них орієнтовані на етапність змін, інші – на людський фактор, треті – на безперервне вдосконалення або стратегічну трансформацію. Саме тому у практиці управління доцільно використовувати комплекс моделей залежно від ситуації.

Класичні моделі організаційного розвитку

1. Модель К. Левіна (Lewin)

Модель організаційних змін, запропонована Куртом Левінім, є однією з базових у теорії організаційного розвитку та управління змінами. Вона заклала концептуальні основи сучасних підходів до трансформації організацій і розглядає зміни як послідовний процес переходу системи з одного стану в інший. Основною ідеєю моделі є необхідність підготовки організації до змін, їх впровадження та подальшого закріплення результатів.

Перший етап – «розморожування» (unfreezing) – передбачає підготовку організації до змін. На цьому етапі відбувається усвідомлення необхідності трансформацій, аналіз існуючого стану та виявлення проблем, які стримують розвиток. Важливим завданням є подолання опору змінам з боку персоналу, що досягається через комунікацію, пояснення цілей змін, формування мотивації та створення сприятливого психологічного клімату. Фактично цей етап спрямований на руйнування усталених стереотипів і підготовку організації до нових підходів.

Другий етап – «зміни» (changing) – полягає безпосередньо у впровадженні нових рішень, методів управління, технологій або організаційних структур. У цей період здійснюється трансформація бізнес-процесів, змінюються підходи до управління, формуються нові моделі поведінки персоналу. Особливого значення набуває підтримка працівників, навчання та розвиток необхідних компетентностей, що забезпечує ефективну реалізацію змін.

Третій етап – «заморожування» (refreezing) – передбачає закріплення досягнутих змін і стабілізацію нової системи. На цьому етапі нові підходи інтегруються в повсякденну діяльність організації, формуються нові стандарти, норми та корпоративна культура. Важливо забезпечити сталість

результатів змін шляхом контролю, оцінювання ефективності та закріплення нових практик у системі управління.

Модель К. Левіна відзначається простотою, логічністю та універсальністю, що робить її зручною для застосування в різних організаційних умовах. Водночас у сучасному динамічному середовищі її обмеженням є лінійність і недостатня гнучкість, оскільки вона не враховує безперервного характеру змін та необхідності постійної адаптації організацій.

Таким чином, модель Левіна є фундаментальною основою для розуміння процесу організаційних змін, однак її доцільно доповнювати сучасними підходами, що враховують складність і динамічність розвитку підприємств.

2. Модель Лайкерта (Rensis Likert)

Модель Rensis Likert описує еволюцію систем управління через зміну стилю керівництва та рівня залученості персоналу. Вона тісно пов'язана з розвитком організаційної культури, оскільки кожен тип системи формує власну атмосферу взаємодії, довіри та мотивації в підприємстві.

Виділяються чотири основні типи систем управління:

1. Експлуататорсько-авторитарна система. Характеризується жорстким контролем, централізацією влади та відсутністю довіри до персоналу. Комунікації односторонні (зверху вниз), мотивація базується переважно на страху та покараннях. Організаційна культура – формальна та пригнічуюча.

2. Доброзичливо-авторитарна система. Зберігається домінування керівника, але додається певна «лояльність» до персоналу. Можливі обмежені заохочення та часткове делегування. Проте участь працівників у прийнятті рішень залишається мінімальною.

3. Консультативна система. Керівництво починає активно враховувати думку персоналу. Формуються двосторонні комунікації, зростає рівень довіри та залученості. Організаційна культура стає більш відкритою та орієнтованою на співпрацю.

4. Партисипативна система (найефективніша). Ґрунтується на широкій участі персоналу в управлінні, колективному прийнятті рішень і високому рівні довіри. Комунікації є горизонтальними та інтегрованими. Формується сильна корпоративна культура, що стимулює ініціативність, відповідальність і синергію.

Модель Лайкерта демонструє поступовий перехід від авторитарних до демократичних форм управління. Найвищий рівень ефективності досягається у партисипативній системі, де персонал виступає активним учасником управлінських процесів, що сприяє розвитку інноваційності, підвищенню продуктивності та зміцненню організаційної культури.

3. Модель Грейнера (Greiner Growth Model)

Модель розвитку організації, запропонована Ларрі Грейнером, описує еволюцію підприємства як послідовність етапів зростання, кожен із яких

супроводжується певною кризою. Основна ідея моделі полягає в тому, що розвиток організації не є лінійним і безперервним, а відбувається через чергування стабільних періодів (етапів) і кризових ситуацій, які стимулюють подальшу трансформацію системи управління.

На першому етапі – етапі креативності – організація формується та розвивається завдяки ініціативності засновників, творчому підходу та неформальним методам управління. У цей період основна увага приділяється створенню продукту або послуги та виходу на ринок. Однак із зростанням підприємства виникає криза лідерства, яка полягає в необхідності переходу від неформального управління до професійного менеджменту. Засновники часто не мають достатніх управлінських компетенцій, що потребує залучення досвідчених керівників.

Другий етап – етап наряду (керівництва) – характеризується впровадженням формалізованої системи управління, чітким розподілом функцій і централізацією прийняття рішень. Це дозволяє забезпечити контроль і координацію діяльності підприємства. Проте надмірна централізація з часом призводить до кризи автономії, коли працівники нижчих рівнів управління потребують більшої самостійності у прийнятті рішень.

На третьому етапі – етапі делегування – керівництво передає частину повноважень менеджерам середньої ланки, що сприяє підвищенню гнучкості та швидкості реагування на зміни. Розвиток автономії підрозділів стимулює їх ефективність, однак з часом це призводить до кризи контролю, коли вищий менеджмент втрачає достатній рівень координації та контролю над діяльністю організації.

Четвертий етап – етап координації – передбачає впровадження систем планування, контролю та координації діяльності підрозділів. Організація стає більш формалізованою, вводяться стандарти та процедури, що дозволяє відновити керованість. Водночас надмірна регламентація та бюрократизація управління спричиняють кризу бюрократії, яка проявляється у зниженні гнучкості, уповільненні прийняття рішень і зростанні адміністративних витрат.

Таким чином, модель Грейнера демонструє, що кожен етап розвитку організації має свої переваги та обмеження, а кризи є природним і необхідним елементом еволюції підприємства. Їх своєчасне усвідомлення та подолання дозволяє організації переходити на новий рівень розвитку та вдосконалювати систему управління відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ця модель показує, що розвиток супроводжується кризами, які є точками зростання.

4. Модель життєвого циклу Адизеса (Adizes)

Модель життєвого циклу Ichak Adizes розглядає підприємство як «живий організм», що проходить послідовні стадії розвитку – від зародження до можливого занепаду. Ключова ідея моделі полягає в тому, що на кожному

етапі підприємство стикається з типовими управлінськими проблемами, а ефективність розвитку визначається здатністю підтримувати баланс між гнучкістю (інноваційністю) та контролем (системністю).

Основні стадії життєвого циклу:

1. Народження. Підприємство лише формується, домінує ентузіазм засновників і ідея бізнесу. Відсутні чіткі структури, високий рівень невизначеності. Гнучкість максимальна, контроль – мінімальний.

2. Дитинство. Починається активна діяльність, підприємство намагається закріпитися на ринку. Управління часто хаотичне, ресурси обмежені, але зберігається висока енергія розвитку.

3. Юність. Виникає потреба у формалізації процесів і розподілі повноважень. Часто виникають внутрішні конфлікти через зміну стилю управління. Баланс між гнучкістю та контролем починає вирівнюватися.

4. Розквіт (Prime). Найбільш ефективний етап розвитку. Підприємство досягає оптимального балансу між інноваційністю та керованістю. Висока результативність, чітка стратегія та ефективна організаційна структура.

5. Стабільність. Підприємство працює успішно, але починає втрачати динамічність. Зростає роль правил і процедур, зменшується рівень інновацій.

6. Старіння. Посилюється бюрократизація, знижується гнучкість і здатність до змін. Орієнтація зміщується з розвитку на збереження досягнутого.

7. Занепад. Підприємство втрачає конкурентоспроможність, можливе скорочення діяльності або ліквідація. Відсутність адаптації до змін середовища стає критичною.

Модель Адизеса підкреслює, що успішний розвиток підприємства залежить від здатності своєчасно змінювати стиль управління відповідно до стадії життєвого циклу. Ключовим фактором є підтримання балансу між гнучкістю та контролем, що дозволяє уникнути передчасного старіння та забезпечити довгострокову ефективність функціонування підприємства.

Сучасні моделі організаційного розвитку

1. Модель Дж. Коттера (Kotter)

Модель управління змінами John Kotter є однією з найпоширеніших сучасних концепцій трансформації підприємств. Вона описує послідовний процес впровадження змін, орієнтований на формування стійких результатів і закріплення нових підходів в організаційній культурі.

Модель включає 8 ключових етапів:

1. Формування відчуття необхідності змін. Передбачає усвідомлення персоналом критичності змін, подолання інерції та створення мотивації до дій.

2. Створення коаліції змін. Формується команда лідерів, яка має достатній вплив і авторитет для просування змін у підприємстві.

3. Формування бачення та стратегії змін. Визначається чітке уявлення про майбутній стан підприємства та шляхи його досягнення.

4. Комунікація змін. Забезпечується постійне донесення бачення до персоналу через ефективні канали комунікації.

5. Усунення бар'єрів. Ідентифікуються та ліквідовуються перешкоди (організаційні, психологічні, ресурсні), що заважають реалізації змін.

6. Досягнення короткострокових результатів. Плануються та реалізуються швидкі «перемоги», які підвищують довіру до змін і мотивацію персоналу.

7. Закріплення змін і подальший розвиток. Отримані результати використовуються для поглиблення змін і запобігання поверненню до старих практик.

8. Інтеграція змін в організаційну культуру. Нові підходи, цінності та моделі поведінки стають невід'ємною частиною корпоративної культури підприємства.

Модель Коттера підкреслює, що успішні зміни – це не одноразова дія, а системний процес, який потребує чіткої послідовності, сильного лідерства та активної участі персоналу. Її практична цінність полягає у можливості поетапного управління трансформаціями з орієнтацією на довгострокову стійкість підприємства.

2. Модель безперервного розвитку (Continuous Improvement, Kaizen)

Модель безперервного розвитку, або Kaizen, ґрунтується на ідеї постійного, поетапного покращення діяльності підприємства. Її сутність полягає не в радикальних змінах, а в системному впровадженні невеликих удосконалень, які з часом забезпечують суттєве підвищення ефективності.

Ключові принципи моделі:

- Невеликі поступові зміни. Зміни реалізуються через постійні дрібні покращення у процесах, що дозволяє уникнути різких ризиків і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

- Залучення всіх працівників. Удосконалення є відповідальністю не лише керівництва, а й усього персоналу. Кожен працівник виступає джерелом ідей для підвищення ефективності.

- Орієнтація на процеси. Основна увага приділяється оптимізації бізнес-процесів, усуненню втрат, підвищенню якості продукції та послуг.

Додатково модель передбачає:

- формування культури постійного навчання та вдосконалення;
- стандартизацію кращих практик;
- регулярний аналіз і контроль результатів;
- використання циклу PDCA (Plan–Do–Check–Act).

Модель Kaizen забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства через систематичне вдосконалення діяльності. Її ефективність полягає у формуванні культури участі, відповідальності та орієнтації на

якість, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін середовища без радикальних трансформацій.

3. Модель McKinsey 7S

Модель McKinsey 7S Framework є однією з найвідоміших концепцій комплексного аналізу та розвитку підприємства. Вона підкреслює, що ефективність діяльності залежить не від окремих факторів, а від узгодженості семи взаємопов'язаних елементів.

Модель включає 7 складових:

1. Strategy (стратегія). Довгостроковий план розвитку підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг.

2. Structure (структура). Організаційна побудова підприємства, розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами.

3. Systems (системи). Процедури, процеси та інформаційні системи, що забезпечують повсякденну діяльність підприємства.

4. Shared Values (спільні цінності). Базові переконання та принципи, які формують корпоративну культуру і є «ядром» моделі.

5. Skills (навички). Ключові компетенції персоналу та організації загалом, що забезпечують реалізацію стратегії.

6. Style (стиль управління). Характер керівництва, управлінські підходи та стиль взаємодії керівників із персоналом.

7. Staff (персонал). Людські ресурси підприємства, їх кількісний і якісний склад, рівень мотивації та розвитку.

Особливість моделі: елементи поділяються на «жорсткі» (Strategy, Structure, Systems) і «м'які» (Shared Values, Skills, Style, Staff). При цьому всі складові є взаємозалежними – зміни в одному елементі обов'язково впливають на інші.

Модель McKinsey 7S дозволяє комплексно оцінити стан підприємства та забезпечити узгодженість його внутрішніх елементів. Її застосування сприяє підвищенню ефективності управління, формуванню цілісної стратегії розвитку та гармонізації організаційної культури.

4. Agile-модель розвитку

Agile-модель розвитку – це сучасний підхід до управління підприємством і проєктами, що орієнтується на швидку адаптацію до змін, постійне вдосконалення та максимальне задоволення потреб клієнта. Вона сформувалася на основі Agile Manifesto і сьогодні широко застосовується не лише в IT, а й у різних сферах бізнесу.

Основні принципи Agile-моделі:

1. Гнучкість. Підприємство швидко реагує на зміни зовнішнього середовища, коригуючи стратегії, процеси та рішення без значних втрат ресурсів.

2. Швидкі ітерації. Робота організовується короткими циклами (спринтами), що дозволяє регулярно отримувати результати, оцінювати їх і вдосконалювати.

3. Самоорганізація команд. Команди самостійно приймають рішення щодо виконання завдань, розподілу ролей і досягнення цілей, що підвищує їхню відповідальність і ефективність.

4. Орієнтація на клієнта. Пріоритетом є створення цінності для клієнта, постійний зворотний зв'язок і врахування його потреб у процесі роботи.

Додаткові характеристики:

- постійна комунікація та співпраця;
- мінімізація бюрократії;
- швидке тестування ідей;
- безперервне вдосконалення продукту чи послуги.

Agile-модель розвитку забезпечує підприємству високу адаптивність, інноваційність і конкурентоспроможність. Її ефективність полягає у здатності швидко реагувати на зміни, залучати персонал до процесу прийняття рішень і створювати цінність для клієнта в умовах динамічного середовища.

5. Модель «бірюзових організацій» Ф. Лалу,

Бірюзові організації – це сучасна концепція розвитку підприємств, запропонована Frederic Laloux, яка відображає найвищий рівень еволюції управління. Вона ґрунтується на переході від традиційних ієрархічних структур до системи самоорганізації, довіри та спільних цінностей (табл.3.2).

Основною ідеєю є те, що підприємство розглядається як «живий організм», який розвивається природно, а не лише керується зверху. У таких організаціях відсутня жорстка вертикаль управління, а функціонування забезпечується через взаємодію автономних команд.

Ключовою характеристикою є самоорганізація: працівники самостійно приймають рішення в межах своїх ролей і несуть відповідальність за результати. Це підвищує гнучкість підприємства та швидкість реагування на зміни.

Другою важливою рисою є цілісність. Працівники можуть проявляти себе не лише як виконавці функцій, а як особистості, що сприяє формуванню довіри, відкритості та психологічного комфорту в колективі.

Третя характеристика – еволюційна мета. Підприємство орієнтується не лише на отримання прибутку, а й на реалізацію своєї місії та довгостроковий розвиток, враховуючи потреби суспільства та середовища.

Бірюзові організації характеризуються мінімальною бюрократією, високим рівнем довіри, розподіленим лідерством та активною участю персоналу в управлінні. Вони сприяють розвитку інноваційності, креативності та відповідальності працівників.

Разом з тим, впровадження такої моделі є складним процесом, оскільки потребує високої зрілості персоналу, зміни управлінського мислення та адаптації організаційної культури.

Отже, бірюзові організації є інноваційною моделлю розвитку підприємства, яка поєднує нові підходи до управління з глибокими культурними змінами та орієнтацією на довгострокову ефективність.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика організацій за класифікацією Ф. Лалу

Рівень еволюції (колір)	Тип організації	Ключові характеристики управління	Переваги	Обмеження / ризики
Червона	Імпульсивна	Влада побудована на силі та страху; відсутність формальних структур; рішення ухвалює лідер-автократ.	Швидке реагування на зовнішні виклики; дисципліна та чітке виконання наказів.	Висока залежність від лідера; нестабільність; відсутність довгострокового планування.
Жовта	Традиційна (бюрократична)	Чітка ієрархія; стабільність і порядок; контроль, правила, стандарти.	Передбачуваність, дисципліна, ефективність у стабільному середовищі.	Низька гнучкість; спротив змінам; обмежена ініціативність персоналу.
Помаранчева	Досягальна (раціональна)	Орієнтація на результат, ефективність, інновації; конкуренція; менеджмент за цілями.	Висока продуктивність; стимулювання амбіцій і зростання.	Надмірна орієнтація на прибуток; емоційне вигорання працівників; індивідуалізм.
Зелена	Плюралістична	Партнерство, командна робота, турбота про людей, корпоративна культура взаємоповаги.	Високий рівень лояльності; гармонійні відносини; соціальна відповідальність.	Надмірна демократичність може сповільнювати ухвалення рішень; ризик консенсусних тупиків.
Бірюзова	Еволюційна (самоорганізована)	Відсутність жорсткої ієрархії; автономні команди; самоуправління; цілісність особистості; еволюційна мета.	Гнучкість, інноваційність, глибока мотивація; стійкість до змін; ефективна самоорганізація.	Складність впровадження; потреба у високій культурі довіри та самодисципліни; нечіткість ролей.

5. Модель цифрової трансформації

Модель цифрової трансформації – це сучасний підхід до розвитку підприємства, що передбачає глибоке впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності з метою підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності.

Основною ідеєю моделі є перехід від традиційних методів управління до цифрових рішень, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, покращити якість управлінських рішень і створити нову цінність для клієнтів.

Ключовими складовими цифрової трансформації є:

- Цифровізація процесів. Переведення бізнес-процесів у цифровий формат, що забезпечує швидкість обробки інформації, зменшення витрат і підвищення прозорості діяльності підприємства.

- Використання Big Data. Застосування великих обсягів даних для аналізу поведінки клієнтів, прогнозування тенденцій і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

- Автоматизація. Використання інформаційних систем і програмного забезпечення для виконання рутинних операцій, що дозволяє зменшити вплив людського фактора та підвищити продуктивність.

- Впровадження штучного інтелекту. Застосування алгоритмів машинного навчання для оптимізації процесів, персоналізації пропозицій і підтримки прийняття рішень.

Цифрова трансформація охоплює не лише технологічні зміни, а й зміну організаційної культури, підходів до управління та взаємодії з клієнтами. Вона сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін середовища та створенню інноваційних бізнес-моделей.

Водночас реалізація цієї моделі потребує значних інвестицій, розвитку цифрових компетенцій персоналу та готовності до організаційних змін.

Отже, модель цифрової трансформації є важливим напрямом розвитку сучасних підприємств, що забезпечує їхню конкурентоспроможність у цифровій економіці та формує основу для довгострокового зростання.

Моделі організаційного розвитку є важливим інструментом управління змінами, що дозволяє систематизувати процес трансформації організації та підвищити ефективність управлінських рішень.

Класичні моделі забезпечують теоретичну основу розуміння змін, тоді як сучасні моделі спрямовані на практичну реалізацію трансформацій в умовах цифрової економіки.

Ефективне управління організаційним розвитком передбачає комбінування різних моделей залежно від стадії розвитку підприємства, рівня його зрілості та умов функціонування.

Таким чином, використання моделей організаційного розвитку забезпечує системність, адаптивність і стратегічну спрямованість змін, що є ключовими умовами конкурентоспроможності підприємства.

3. 4. Процес організаційного розвитку підприємства

Процес організаційного розвитку підприємства являє собою цілеспрямовану, системну та послідовну діяльність, спрямовану на впровадження змін у структурі, процесах, культурі та управлінні організації. Він виступає практичним механізмом реалізації організаційного розвитку та забезпечує трансформацію підприємства відповідно до стратегічних цілей і вимог зовнішнього середовища.

У сучасних умовах господарювання процес організаційного розвитку набуває особливого значення, оскільки підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, динамічних змін і жорсткої конкуренції. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення внутрішніх процесів, адаптації до нових умов і впровадження інноваційних підходів до управління.

Процес організаційного розвитку має циклічний характер, що означає його безперервність і повторюваність. Після завершення одного циклу змін організація переходить до нового етапу розвитку, що забезпечує її постійне вдосконалення.

Важливою особливістю процесу є його системність, оскільки всі етапи взаємопов'язані між собою. Помилки або недоліки на одному етапі можуть негативно вплинути на ефективність наступних, що підкреслює необхідність комплексного підходу до управління змінами.

Етап 1. Діагностика стану організації

Першим і одним із найважливіших етапів є діагностика, яка передбачає всебічний аналіз діяльності підприємства. На цьому етапі здійснюється оцінка внутрішнього середовища (структури, ресурсів, процесів, культури) та зовнішнього середовища (ринкових умов, конкуренції, технологічних тенденцій).

Метою діагностики є виявлення проблем, слабких місць і потенційних можливостей розвитку. Використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз бізнес-процесів, опитування персоналу.

Етап 2. Визначення проблем і цілей

На основі результатів діагностики формуються ключові проблеми організації та визначаються цілі організаційного розвитку. Цілі повинні бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі.

Цей етап є критично важливим, оскільки саме він визначає напрям подальших змін і формує основу для планування.

Етап 3. Планування змін

Планування передбачає розробку конкретних заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей. На цьому етапі визначаються:

- ресурси (фінансові, людські, матеріальні);
- терміни реалізації;
- відповідальні особи;
- ризики та способи їх мінімізації.

Планування забезпечує структурованість процесу змін і дозволяє знизити рівень невизначеності.

Етап 4. Реалізація змін

Цей етап передбачає практичне впровадження запланованих заходів. Він є найбільш складним, оскільки пов'язаний із подоланням опору персоналу, необхідністю координації дій та забезпеченням ресурсами.

Ефективність реалізації залежить від:

- якості управління;
- рівня мотивації персоналу;
- ефективності комунікацій;
- підтримки керівництва.

Етап 5. Оцінка результатів

Завершальним етапом є оцінка результатів змін, яка передбачає аналіз досягнутих показників, порівняння їх із запланованими цілями та визначення ефективності реалізованих заходів.

На цьому етапі також здійснюється коригування подальших дій і формування нових напрямів розвитку.

Етапи процесу організаційного розвитку є взаємопов'язаними та формують єдину систему управління змінами. Їх послідовна реалізація забезпечує ефективність трансформацій і створює умови для сталого розвитку підприємства.

Процес організаційного розвитку має комплексний і циклічний характер, що забезпечує

Отже, процес організаційного розвитку є системною послідовністю дій, спрямованих на реалізацію змін у діяльності підприємства. Його ефективність визначається якістю діагностики, обґрунтованістю цілей, раціональністю планування, ефективністю реалізації та об'єктивністю оцінки результатів.

Циклічний характер процесу забезпечує постійне вдосконалення організації, що є необхідною умовою її адаптації до змін і забезпечення конкурентоспроможності.

Таким чином, процес організаційного розвитку виступає ключовим інструментом управління змінами, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах динамічного середовища та досягати стратегічних цілей.

Організаційний розвиток є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, який визначає здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах динамічного, невизначеного та конкурентного середовища. Його сутність полягає у системному, цілеспрямованому та керованому процесі змін, спрямованих на вдосконалення внутрішніх механізмів функціонування організації, підвищення її ефективності та адаптивності.

У процесі вивчення теми встановлено, що організаційний розвиток охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства – організаційну

структуру, управлінські процеси, систему комунікацій, корпоративну культуру та людський потенціал. Такий комплексний характер розвитку зумовлює необхідність використання системного підходу, який передбачає узгодженість змін у всіх підсистемах організації.

Важливою складовою організаційного розвитку є чітке визначення його цілей і завдань, що забезпечує спрямованість змін і дозволяє досягти стратегічних орієнтирів підприємства. Орієнтація на довгострокову перспективу, підвищення ефективності діяльності та формування конкурентних переваг виступають базовими принципами організаційного розвитку.

Значну роль у забезпеченні ефективності організаційного розвитку відіграють моделі розвитку, які дозволяють структурувати процес змін, визначити їх етапність і обрати оптимальні управлінські інструменти. Класичні моделі забезпечують теоретичне підґрунтя розуміння змін, тоді як сучасні підходи орієнтовані на їх практичну реалізацію в умовах цифровізації та глобалізації.

Процес організаційного розвитку має чітку логічну послідовність і включає етапи діагностики, визначення цілей, планування, реалізації та оцінки результатів. Його циклічний характер забезпечує безперервність змін і постійне вдосконалення організації, що є необхідною умовою її стійкого розвитку.

Особливе значення в організаційному розвитку має людський фактор, оскільки саме персонал є носієм змін і основним джерелом інновацій. Рівень компетентності, мотивації та готовності працівників до змін безпосередньо впливає на успішність реалізації трансформаційних процесів.

Не менш важливою є роль корпоративної культури, яка формує цінності, норми та поведінкові установки персоналу. Сприятлива культура сприяє прийняттю змін, тоді як її відсутність може стати суттєвим бар'єром на шляху організаційного розвитку.

Таким чином, ефективна реалізація організаційного розвитку передбачає інтеграцію стратегічного мислення, сучасних управлінських підходів, інноваційних рішень та розвитку людського капіталу. Важливою умовою є також здатність організації до гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища та своєчасного коригування управлінських рішень.

Отже, організаційний розвиток виступає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності та довгострокової стійкості. Він формує передумови для ефективного функціонування організації в умовах сучасної економіки та визначає її здатність до успішного розвитку в майбутньому.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК СКЛADOVA ЧАСТИНА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.

- 4.1. Організаційні зміни як засіб організаційного розвитку.
- 4.2. Розвиток підприємства через зміну його організаційної структури.
- 4.3. Оптимальна та ефективна організаційна структура підприємства.
- 4.3 Сучасні тенденції організаційного розвитку підприємств.
- 4.5. Основні риси підприємства майбутнього.
- 4. 1. Організаційні зміни як засіб організаційного розвитку

4.1. Організаційні зміни як засіб організаційного розвитку

Організаційні зміни є ключовим інструментом реалізації організаційного розвитку та необхідною умовою забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах сучасного динамічного середовища. У сучасній теорії менеджменту вони розглядаються як цілеспрямований процес трансформації внутрішніх елементів організації, до яких належать структура, бізнес-процеси, технології, система управління, корпоративна культура та поведінкові характеристики персоналу .

Необхідність організаційних змін зумовлена тим, що жодне підприємство не може залишатися ефективним без постійного оновлення. Зміни забезпечують адаптацію до нових ринкових умов, технологічних інновацій, трансформацій споживчого попиту та глобальних економічних тенденцій. Відсутність змін призводить до стагнації, втрати конкурентних позицій і зниження результативності діяльності .

Сутність організаційних змін полягає у переході підприємства з одного якісного стану в інший – більш ефективний, конкурентоспроможний і адаптивний. Такий перехід може відбуватися як у формі поступових удосконалень (еволюційних змін), так і у вигляді глибоких радикальних трансформацій (революційних змін), що змінюють саму природу діяльності організації .

Організаційні зміни можуть бути класифіковані за різними критеріями залежно від їх змісту, масштабу, джерел виникнення та характеру впливу на діяльність підприємства. Така класифікація дозволяє системно аналізувати зміни, обирати оптимальні підходи до їх реалізації та ефективно управляти процесом трансформації.

1. За масштабом змін:

– Локальні зміни – охоплюють окремі підрозділи, функції або бізнес-процеси підприємства. Вони спрямовані на вдосконалення конкретних

елементів діяльності, не змінюючи загальної системи управління. Як правило, такі зміни є менш ризикованими та швидше реалізуються.

- Системні зміни – мають комплексний характер і охоплюють підприємство в цілому. Вони передбачають трансформацію організаційної структури, стратегії, корпоративної культури та ключових процесів. Системні зміни є більш складними, але забезпечують довгостроковий ефект і стратегічний розвиток.

2. За характером змін:

- Еволюційні зміни – здійснюються поступово, шляхом послідовного вдосконалення існуючих процесів. Вони сприяють стабільному розвитку підприємства та зменшують ризик негативних наслідків.

- Революційні зміни – передбачають радикальні перетворення, які суттєво змінюють структуру, стратегію або модель функціонування підприємства. Такі зміни часто здійснюються у кризових ситуаціях або в умовах необхідності швидкої адаптації до ринку.

3. За джерелом виникнення:

- Внутрішні зміни – ініціюються керівництвом підприємства на основі аналізу внутрішніх проблем (неефективність процесів, конфлікти, низька продуктивність, необхідність модернізації).

- Зовнішні зміни – зумовлені впливом зовнішнього середовища, зокрема конкуренцією, технологічними інноваціями, змінами законодавства або ринкових умов.

4. За тривалістю реалізації:

- Короткострокові зміни – реалізуються протягом відносно короткого періоду та спрямовані на вирішення поточних проблем або досягнення оперативних цілей.

- Довгострокові зміни – мають стратегічний характер, потребують значного часу для реалізації та забезпечують глибоку трансформацію підприємства.

5. За спрямованістю:

- Стратегічні зміни – пов'язані з довгостроковим розвитком підприємства, формуванням нових конкурентних переваг і зміною стратегічного курсу.

- Тактичні зміни – спрямовані на вирішення поточних завдань і забезпечення ефективності операційної діяльності.

6. За об'єктом змін:

- Структурні зміни – стосуються організаційної структури, розподілу повноважень і відповідальності.

- Технологічні зміни – пов'язані з впровадженням нових технологій, автоматизацією та цифровізацією процесів.

- Соціальні зміни – охоплюють зміни у поведінці персоналу, корпоративній культурі, системі мотивації та взаємодії працівників.

7. За інтенсивністю:

– Помірні зміни – незначно впливають на діяльність підприємства та не потребують суттєвих ресурсів.

– Радикальні зміни – характеризуються високою глибиною трансформації та значним впливом на всі аспекти функціонування організації.

Таким чином, класифікація організаційних змін дозволяє глибше зрозуміти їх природу, визначити оптимальні підходи до управління та обрати ефективні інструменти реалізації. Рациональне поєднання різних типів змін забезпечує досягнення синергійного ефекту та сприяє сталому розвитку підприємства.

Важливим аспектом є вплив змін на персонал. Процеси трансформації часто супроводжуються опором, що зумовлений страхом невизначеності, втратою стабільності або недостатньою поінформованістю. Тому управління змінами повинно включати ефективну комунікацію, залучення працівників до процесу прийняття рішень та формування мотивації до підтримки змін.

Організаційні зміни можуть охоплювати різні сфери діяльності підприємства: організаційну структуру, технології, бізнес-процеси, систему мотивації та корпоративну культуру. Їх комплексний характер забезпечує досягнення синергійного ефекту та підвищення загальної ефективності діяльності.

Особливого значення у сучасних умовах набувають інноваційні та цифрові зміни, що пов'язані з впровадженням новітніх технологій, автоматизацією процесів та використанням цифрових платформ. Це обумовлює необхідність постійного розвитку підприємства та його адаптації до цифрової економіки.

Причини організаційних змін відображають сукупність факторів, які зумовлюють необхідність трансформації діяльності підприємства. Вони формуються під впливом як зовнішнього середовища, так і внутрішнього стану організації, що визначає характер і напрям змін.

У загальному вигляді причини організаційних змін поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні причини змін

Зовнішні фактори виникають поза межами підприємства та не підлягають прямому контролю з його боку. Вони створюють умови, які змушують організацію адаптуватися до нових реалій.

До основних зовнішніх причин належать:

- конкуренція – посилення боротьби на ринку змушує підприємства підвищувати ефективність і впроваджувати інновації;
- технологічний розвиток – поява нових технологій вимагає модернізації виробництва та управління;
- зміни ринкових тенденцій – трансформація споживчого попиту, поведінки клієнтів, поява нових ринків;
- глобалізація – інтеграція економік і розширення ринків підвищують вимоги до якості та швидкості реагування;

- державне регулювання – зміни у законодавстві, податковій політиці, стандартах;
- економічні кризи – нестабільність макроекономічного середовища.

Зовнішні причини виступають стимулом до змін, оскільки змушують підприємство адаптуватися для збереження конкурентоспроможності.

Внутрішні причини змін

Внутрішні фактори формуються в межах підприємства і є результатом його функціонування. Вони відображають необхідність удосконалення діяльності.

До внутрішніх причин належать:

- неефективність бізнес-процесів – низька продуктивність, дублювання функцій, перевитрати ресурсів;
- організаційні конфлікти – проблеми взаємодії між підрозділами або працівниками;
- застаріла організаційна структура – невідповідність структури сучасним вимогам;
- низький рівень мотивації персоналу – відсутність зацікавленості у результатах діяльності;
- необхідність впровадження інновацій – потреба у модернізації продуктів, послуг або процесів;
- зміна стратегічних цілей підприємства.

Внутрішні причини виступають ініціаторами змін, оскільки виникають унаслідок аналізу діяльності та прагнення до її вдосконалення.

У реальній практиці організаційні зміни зазвичай виникають під впливом поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні умови формують потребу в адаптації, тоді як внутрішні фактори визначають можливості та готовність підприємства до трансформації.

Отже, причини організаційних змін мають комплексний характер і формуються під впливом як зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів підприємства. Їх своєчасне виявлення та правильна інтерпретація дозволяють обґрунтувати необхідність змін, визначити їх напрям і забезпечити ефективний розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

Організаційні зміни є основою організаційного розвитку, оскільки забезпечують трансформацію підприємства та його адаптацію до умов сучасного середовища. Вони сприяють підвищенню ефективності діяльності, зміцненню конкурентоспроможності та формуванню передумов для довгострокового розвитку.

Ефективність змін визначається системністю управління, урахуванням людського фактора, рівнем комунікації та здатністю організації долати опір трансформаціям. Таким чином, організаційні зміни виступають ключовим чинником успішного функціонування підприємства в умовах постійних економічних трансформацій.

4.2. Розвиток підприємства через зміну його організаційної структури

Організаційна структура підприємства є одним із базових елементів системи управління, що визначає порядок розподілу функцій, повноважень, відповідальності та взаємозв'язків між підрозділами і рівнями управління. Вона виступає своєрідним «каркасом» організації, який забезпечує узгодженість діяльності, ефективність управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю, глобалізацією та цифровізацією, організаційна структура не може залишатися незмінною. Її трансформація є необхідною умовою розвитку підприємства, оскільки саме структура визначає здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та ефективно використовувати ресурси.

Сутність розвитку підприємства через зміну організаційної структури полягає у цілеспрямованій трансформації системи управління, яка забезпечує підвищення ефективності діяльності, покращення координації та зростання конкурентоспроможності. Зміна структури може бути як еволюційною (поступове вдосконалення), так і революційною (кардинальна перебудова).

У процесі розвитку підприємства виникає необхідність адаптації структури до нових умов діяльності. Це може включати:

- зміну рівнів ієрархії управління (спрощення або ускладнення структури);
- створення нових підрозділів або ліквідацію існуючих;
- оптимізацію бізнес-процесів;
- впровадження проєктних або матричних форм управління;
- децентралізацію управлінських функцій.

Важливою тенденцією сучасного організаційного розвитку є перехід від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких, адаптивних і мережових форм організації. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни середовища та ефективніше використовувати ресурси.

Зміна організаційної структури безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Вона дозволяє:

- підвищити гнучкість управління;
- покращити координацію між підрозділами;
- скоротити витрати на управління;
- підвищити швидкість прийняття рішень;
- забезпечити ефективне використання ресурсів.

Водночас трансформація структури може супроводжуватися певними труднощами, зокрема опором персоналу, порушенням усталених зв'язків та необхідністю адаптації до нових умов роботи. Тому зміна структури потребує ретельного планування та управління.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливим є вибір оптимальної організаційної структури управління. Вона визначає розподіл повноважень, відповідальності, порядок взаємодії між підрозділами та впливає на швидкість прийняття управлінських рішень. Залежно від умов діяльності підприємства застосовуються різні типи організаційних структур, які мають свої особливості, переваги та обмеження (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Типи організаційних структур

Тип структури	Характеристика	Переваги	Недоліки
Лінійна	Жорстка ієрархія, єдиноначальність	Простота управління	Низька гнучкість
Функціональна	Поділ за функціями	Висока спеціалізація	Ускладнена координація
Дивізійна	За продуктами або ринками	Гнучкість і автономність	Дублювання функцій
Матрична	Поєднання функціональної та проєктної	Адаптивність	Складність управління

Кожен із наведених типів структур має свої специфічні риси. Лінійна структура є найпростішою формою організації управління, що забезпечує чіткість підпорядкування, однак обмежує можливості розвитку в умовах складного та динамічного середовища. Функціональна структура сприяє підвищенню професійної спеціалізації працівників, але може призводити до проблем координації між підрозділами. Дивізійна структура характеризується більшою гнучкістю та орієнтацією на результати, що дозволяє ефективно працювати на різних ринках або з різними продуктами. Матрична структура поєднує переваги функціональної та проєктної організації, проте вимагає високого рівня управлінської компетентності та чіткої координації.

Отже, вибір типу організаційної структури повинен здійснюватися з урахуванням масштабів діяльності підприємства, рівня складності його бізнес-процесів і стратегічних цілей розвитку.

Ефективність організаційної структури значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно її трансформувати відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб. У цьому контексті важливим є визначення основних напрямів трансформації структури управління (табл. 4.2).

Зазначені напрями трансформації дозволяють підприємству адаптувати структуру управління до конкретних умов діяльності. Централізація забезпечує посилення контролю та узгодженості рішень, тоді як децентралізація сприяє підвищенню гнучкості та оперативності управління. Спрощення структури дозволяє скоротити управлінські рівні та прискорити

процес прийняття рішень, а інтеграція підрозділів сприяє покращенню координації діяльності.

Таблиця 4.2

Напрями трансформації організаційної структури

Напрямок змін	Зміст	Результат
Централізація	Концентрація повноважень	Підвищення контролю
Децентралізація	Делегування повноважень	Гнучкість управління
Спрощення	Скорочення рівнів	Швидкість прийняття рішень
Інтеграція	Об'єднання підрозділів	Покращення координації

Таким чином, ефективна трансформація організаційної структури передбачає раціональне поєднання різних напрямів змін залежно від стратегічних пріоритетів підприємства.

Важливим аспектом аналізу організаційних структур є оцінка їхнього впливу на загальну ефективність діяльності підприємства. Це дозволяє визначити, наскільки обрана структура відповідає цілям розвитку та умовам функціонування табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Вплив структури на ефективність підприємства

Фактор	Вплив
Гнучкість структури	Швидкість адаптації
Рівень централізації	Ефективність контролю
Комунікації	Узгодженість дій
Розподіл повноважень	Продуктивність

Аналіз наведених факторів свідчить про те, що організаційна структура безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін, забезпечувати ефективний контроль, координувати діяльність підрозділів і підвищувати продуктивність праці.

Отже, вибір і трансформація організаційної структури є стратегічним управлінським рішенням, яке визначає ефективність функціонування підприємства. У сучасних умовах перевага надається гнучким та адаптивним структурам, що забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримують сталий розвиток підприємства.

4.3. Оптимальна та ефективна організаційна структура підприємства

Організаційна структура підприємства є фундаментальною складовою системи управління, яка визначає характер взаємодії між підрозділами, рівнями управління та персоналом. Саме структура формує основу для реалізації управлінських функцій, координації діяльності та досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства.

Оптимальна організаційна структура – це така структура, яка забезпечує максимальну ефективність діяльності підприємства при мінімальних витратах ресурсів, а також створює умови для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Вона повинна відповідати стратегії підприємства, масштабам його діяльності, рівню складності бізнес-процесів та умовам функціонування.

Сутність оптимальності організаційної структури полягає у досягненні балансу між централізацією і децентралізацією управління, стабільністю і гнучкістю, контролем і самостійністю підрозділів. Такий баланс дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін.

Ефективна організаційна структура повинна відповідати низці ключових критеріїв, які визначають її здатність забезпечувати результативність діяльності підприємства. Одним із найважливіших є гнучкість, що передбачає здатність структури швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та реагувати на нові виклики.

Не менш важливим критерієм є адаптивність, яка характеризує здатність організації змінювати внутрішні процеси, структуру та управлінські механізми відповідно до нових умов функціонування. Адаптивна структура дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах.

Важливим аспектом є економічність організаційної структури, що означає раціональне використання ресурсів управління, мінімізацію витрат на координацію та контроль. Надмірно складна структура може призводити до зростання управлінських витрат і зниження ефективності.

Суттєве значення має чіткість розподілу повноважень і відповідальності, яка забезпечує прозорість управління, уникнення дублювання функцій і підвищення відповідальності персоналу за результати діяльності.

Одним із ключових критеріїв ефективності є ефективність комунікацій, яка визначає швидкість і якість обміну інформацією між підрозділами та рівнями управління. Налагоджені комунікації сприяють підвищенню узгодженості дій і прийняттю обґрунтованих рішень.

У сучасних умовах розвитку економіки спостерігається тенденція переходу від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких форм

організації, таких як мережеві, проєктні та матричні структури. Це пов'язано з необхідністю підвищення швидкості реагування на зміни, розвитку інновацій та орієнтації на клієнта.

Ефективність організаційної структури визначається здатністю підприємства забезпечувати досягнення стратегічних цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та раціонально використовувати ресурси. Для оцінювання ефективності структури застосовують систему критеріїв, які відображають її функціональні можливості та управлінський потенціал (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Критерії ефективності організаційної структури

Критерій	Зміст	Значення
Гнучкість	Здатність до швидких змін	Адаптація до середовища
Адаптивність	Прийомлення нових умов до	Конкурентоспроможність
Економічність	Раціональне використання ресурсів	Зниження витрат
Комунікації	Обмін інформацією	Координація діяльності
Контроль	Керованість процесів	Стабільність

Зазначені критерії відображають ключові характеристики ефективної організаційної структури. Гнучкість дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових умов діяльності. Адаптивність забезпечує здатність трансформувати внутрішні процеси відповідно до зовнішніх викликів, що є важливим фактором довгострокового розвитку. Економічність сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і зниженню витрат на управління. Розвинені комунікації забезпечують узгодженість дій підрозділів і підвищують якість управлінських рішень, тоді як ефективний контроль дозволяє підтримувати стабільність функціонування організації та досягати поставлених цілей.

Таким чином, ефективна організаційна структура повинна відповідати сукупності зазначених критеріїв, забезпечуючи збалансованість між гнучкістю, керованістю та результативністю діяльності підприємства.

З метою глибшого розуміння особливостей організаційних структур доцільно здійснити їх порівняння в контексті традиційних і сучасних підходів до управління (табл. 4.5).

Порівняльний аналіз свідчить, що сучасні організаційні структури характеризуються більшою гнучкістю, відкритістю та орієнтацією на результат. Вони передбачають горизонтальні комунікації, децентралізацію управління та активне залучення персоналу до процесу прийняття рішень. Натомість традиційні структури базуються на жорсткій ієрархії, централізації

та формалізованих процесах, що обмежує їхню здатність швидко адаптуватися до змін.

Сучасні організаційні структури є більш ефективними в умовах динамічного середовища, оскільки забезпечують адаптивність і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 4.5

Порівняння традиційної та сучасної організаційної структури

Ознака	Традиційна структура	Сучасна структура
Ієрархія	Висока	Плоска
Гнучкість	Низька	Висока
Комунікації	Вертикальні	Горизонтальні
Прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване
Орієнтація	На процеси	На результат

Отже, оптимальна організаційна структура є важливою умовою ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Вона забезпечує узгодженість діяльності, раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності управління.

Ефективність структури визначається її здатністю адаптуватися до змін, забезпечувати ефективні комунікації та підтримувати баланс між контролем і гнучкістю.

Таким чином, формування оптимальної організаційної структури є одним із ключових напрямів організаційного розвитку, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства та його стійкість у сучасних умовах господарювання.

4.4. Сучасні тенденції організаційного розвитку підприємств

У сучасних умовах організаційний розвиток підприємств зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації економіки, посилення конкуренції та швидкого технологічного прогресу. Динамічність зовнішнього середовища зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів, організаційних структур і бізнес-процесів.

Сучасний етап розвитку характеризується переходом від традиційних, жорстко ієрархічних моделей управління до більш гнучких, адаптивних і інноваційно орієнтованих систем. У центрі уваги опиняються не лише економічні показники, а й здатність підприємства швидко реагувати на зміни, генерувати інновації та ефективно використовувати людський потенціал.

До основних тенденцій організаційного розвитку належать:

1. Цифрова трансформація. Передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства. Вона охоплює автоматизацію процесів, використання великих даних, цифрових платформ і штучного інтелекту. Це дозволяє підвищити ефективність управління,

скоротити витрати, покращити якість продукції та послуг, а також створити нові бізнес-моделі.

2. Розвиток гнучких організаційних структур (Agile). Сучасні підприємства переходять до гнучких моделей управління, що базуються на швидких ітераціях, самоорганізації команд і постійному вдосконаленні. Agile-підхід забезпечує оперативне реагування на зміни та орієнтацію на потреби клієнтів.

3. Децентралізація управління. Відбувається поступовий перехід від централізованих систем до делегування повноважень на нижчі рівні управління. Це сприяє підвищенню гнучкості, швидкості прийняття рішень та відповідальності персоналу.

4. Зростання ролі людського капіталу. Персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства. Підвищується значення розвитку компетенцій, лідерства, корпоративної культури та мотивації. Людський фактор стає ключовим чинником інноваційності та конкурентоспроможності.

5. Впровадження інноваційних технологій. Активне використання новітніх технологій (штучний інтелект, автоматизація, цифрові платформи) сприяє модернізації діяльності підприємств і формуванню нових конкурентних переваг.

Узагальнюючи, можна зазначити, що сучасні тенденції організаційного розвитку спрямовані на формування адаптивних, інноваційно орієнтованих і клієнтоцентрованих підприємств. Їх реалізація забезпечує підвищення гнучкості, конкурентоспроможності та стійкості організацій у умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

4.5 Основні риси підприємства майбутнього

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки підприємства зазнають суттєвих трансформацій, що зумовлено впливом цифровізації, інновацій, глобалізації та зростанням ролі людського капіталу. У зв'язку з цим формується нова модель підприємства – підприємство майбутнього, яке характеризується високим рівнем адаптивності, гнучкості та інноваційності (табл. 4.6).

Підприємство майбутнього являє собою відкриту, динамічну та інтелектуально орієнтовану систему, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Його діяльність базується на інтеграції сучасних технологій, розвитку людського потенціалу та впровадженні інноваційних підходів до управління.

Однією з ключових рис підприємства майбутнього є цифровізація діяльності, яка передбачає широке використання інформаційних технологій, автоматизацію процесів, застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних. Це дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити швидке прийняття рішень.

Таблиця 4.5

Основні риси підприємства майбутнього

Ознака	Розширена характеристика	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Цифровізація	Інтеграція цифрових технологій у всі бізнес-процеси, автоматизація операцій, використання великих даних та штучного інтелекту	ERP, CRM, Big Data, AI, хмарні технології	Підвищення продуктивності, зниження витрат
Гнучкість	Здатність організації швидко адаптувати структуру, процеси та стратегію до змін зовнішнього середовища	Agile, Scrum, проєктні команди	Швидке реагування на зміни
Інноваційність	Постійне впровадження нових продуктів, технологій і управлінських рішень	R&D, стартап-культура, open innovation	Формування конкурентних переваг
Людський капітал	Розвиток компетенцій, креативності та залученості персоналу	Навчання, коучинг, HR-стратегії	Підвищення ефективності діяльності
Клієнтоцентричність	Орієнтація на потреби клієнта, персоналізація продуктів і послуг	Customer Experience (CX), аналітика клієнтів	Зростання лояльності клієнтів
Сталий розвиток	Впровадження екологічних і соціально відповідальних практик	ESG-стратегії, «зелені» технології	Довгострокова стійкість

Важливою характеристикою є гнучкість організаційної структури, що проявляється у використанні мережевих, проектних та Agile-структур. Такі структури забезпечують швидку адаптацію до змін, підвищують ефективність комунікацій і сприяють інноваційності.

Суттєве значення має інноваційна орієнтація підприємства, яка передбачає постійне впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень. Інновації стають основним джерелом конкурентних переваг і визначають довгостроковий розвиток організації. Особливу роль відіграє людський капітал, який виступає ключовим ресурсом підприємства майбутнього.

Розвиток компетенцій персоналу, формування креативного мислення, здатність до навчання та адаптації забезпечують ефективність функціонування організації. Підприємство майбутнього характеризується також клієнтоцентричністю, що означає орієнтацію на потреби споживачів, індивідуалізацію продуктів і послуг, а також формування довгострокових відносин із клієнтами. Важливою рисою є екологічна та соціальна відповідальність, що проявляється у впровадженні принципів сталого розвитку, зниженні негативного впливу на довкілля та забезпеченні соціальної справедливості. Ще однією характеристикою є глобалізація діяльності, що передбачає вихід підприємства на міжнародні ринки, інтеграцію в глобальні економічні процеси та використання міжнародного досвіду управління.

Підприємство майбутнього формується як інтегрована система, що поєднує технологічні, організаційні та соціальні аспекти розвитку. Його ефективність забезпечується синергією цифровізації, інноваційності та розвитку людського потенціалу. У сучасних умовах розвитку економіки відбувається поступова трансформація традиційних підприємств у більш гнучкі, інноваційно орієнтовані та цифровізовані організації. Цей процес зумовлений необхідністю адаптації до швидких змін зовнішнього середовища, зростанням ролі технологій і підвищенням вимог споживачів. Для кращого розуміння сутності цих змін доцільно здійснити порівняння характеристик традиційного підприємства та підприємства майбутнього (табл.. 4.6).

Порівняльний аналіз свідчить, що підприємство майбутнього характеризується відмовою від жорстких ієрархічних моделей управління на користь гнучких, децентралізованих систем. Зміни охоплюють усі ключові аспекти діяльності: управління стає більш адаптивним, структура – менш формалізованою, технології – більш інтегрованими, а персонал – активним учасником створення цінності. Особливо важливим є перехід до клієнтоцентричної моделі та формування культури постійних інновацій.

Таким чином, трансформація від традиційного підприємства до підприємства майбутнього має комплексний характер і передбачає глибокі зміни у всіх сферах діяльності організації.

Таблиця 4.6

Порівняння традиційного підприємства та підприємства майбутнього

Критерій	Традиційне підприємство	Підприємство майбутнього	Ключова трансформація
Управління	Централізоване, жорсткий контроль	Децентралізоване, автономія	Перехід до гнучкого управління
Структура	Ієрархічна, багаторівнева	Гнучка, мережева, проєктна	Скорочення рівнів управління
Технології	Обмежене використання ІТ	Цифрові платформи, автоматизація	Цифрова трансформація
Персонал	Виконавці, підпорядкування	Партнери, самореалізація	Розвиток людського капіталу
Комунікації	Вертикальні	Горизонтальні, відкриті	Прискорення обміну інформацією
Орієнтація	На продукт	На клієнта	Перехід до клієнтоцентричності
Інновації	Епізодичні	Постійні	Формування інноваційної культури

Ефективність підприємства майбутнього значною мірою визначається не лише окремими характеристиками, а й їх взаємодією. Поєднання ключових факторів розвитку створює синергетичний ефект, що підсилює результати діяльності організації (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Синергетичний ефект рис підприємства майбутнього

Поєднання факторів	Результат
Цифровізація + інновації	Формування проривних технологічних рішень
Гнучкість + децентралізація	Прискорення прийняття управлінських рішень
Людський капітал + корпоративна культура	Підвищення ефективності та залученості персоналу
Клієнтоцентричність + аналітика	Персоналізація продуктів і послуг

Аналіз наведених поєднань свідчить про те, що найбільший ефект досягається саме через інтеграцію різних елементів організаційного розвитку. Синергія між технологіями, управлінськими підходами та людським капіталом забезпечує стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що підприємство майбутнього є складною інтегрованою системою, яка поєднує цифрові технології, інноваційні підходи, гнучкі організаційні структури та орієнтацію на людину

і клієнта. Його ефективність визначається здатністю до швидкої адаптації, оперативного реагування на зміни та безперервного розвитку.

Отже, формування підприємства майбутнього є стратегічним напрямом розвитку сучасних організацій і ключовою умовою їх конкурентоспроможності у глобальній економіці. Підприємства такого типу характеризуються високим рівнем гнучкості, інноваційності та цифрової зрілості, що забезпечує їхню ефективність і стійкість у сучасному середовищі.

ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ.

5.1. Сутність управління розвитком підприємства.

5.2. Механізм управління розвитком підприємства.

5.3 Особливості управління організаційним розвитком підприємства.

5.1. Сутність управління розвитком підприємства

Управління розвитком підприємства є складною, багаторівневою управлінською категорією, яка відображає системний і цілеспрямований вплив керівництва на процеси змін, трансформацій і вдосконалення діяльності підприємства. Його сутність полягає у забезпеченні переходу організації від поточного стану до більш ефективного, конкурентоспроможного та стійкого стану функціонування з урахуванням викликів зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Багаторівневий характер управління розвитком проявляється в тому, що воно охоплює всі рівні управління підприємством – стратегічний, тактичний і операційний. На стратегічному рівні визначаються довгострокові орієнтири розвитку, формуються місія, бачення та стратегічні цілі. Тактичний рівень передбачає конкретизацію стратегічних напрямів у вигляді програм і планів розвитку, а операційний – забезпечує їх практичну реалізацію через щоденну діяльність підрозділів.

Цілеспрямований характер управління розвитком означає, що всі зміни, які відбуваються на підприємстві, мають бути обґрунтованими, узгодженими між собою та орієнтованими на досягнення визначених цілей. Це передбачає не лише реагування на зовнішні виклики, але й проактивне формування майбутнього стану підприємства шляхом впровадження інновацій, модернізації процесів і вдосконалення організаційної структури.

У сучасній теорії менеджменту управління розвитком розглядається як безперервний і циклічний процес, що включає етапи аналізу, планування, реалізації, контролю та коригування управлінських рішень. Безперервність цього процесу зумовлена постійними змінами у зовнішньому середовищі – технологічними, економічними, соціальними – які потребують від підприємства постійної адаптації та вдосконалення.

Особливістю управління розвитком є його інтеграційний характер. Воно поєднує різні функціональні напрями менеджменту, зокрема:

- стратегічне управління, яке визначає довгострокові напрями розвитку та формує конкурентні переваги;
- інноваційне управління, що забезпечує впровадження нових технологій, продуктів і процесів;
- управління змінами, спрямоване на ефективну реалізацію трансформацій і подолання опору персоналу;
- управління персоналом, яке забезпечує розвиток компетенцій, мотивацію та залученість працівників до процесів розвитку.

Таким чином, управління розвитком підприємства є комплексною системою управлінських впливів, яка забезпечує узгоджене функціонування всіх елементів організації та спрямована на досягнення довгострокових результатів. Воно виступає основою стратегічного зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в умовах невизначеності та динамічних змін сучасної економіки.

Економічна сутність управління розвитком підприємства

Економічна сутність управління розвитком підприємства полягає у цілеспрямованому формуванні та реалізації таких змін, які забезпечують зростання вартості підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. У цьому контексті управління розвитком виступає як механізм узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з вимогами зовнішнього середовища.

Сутність управління розвитком реалізується через комплекс взаємопов'язаних напрямів.

Формування стратегічних цілей і орієнтирів розвитку. Передбачає визначення довгострокових пріоритетів діяльності підприємства, які відображають його місію, бачення та конкурентну позицію на ринку. Стратегічні цілі задають напрям розвитку, забезпечують концентрацію ресурсів на ключових напрямках і створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вони можуть охоплювати розширення ринків збуту, підвищення якості продукції, інноваційний розвиток або зростання рентабельності.

Оптимізація внутрішніх процесів і ресурсів. Спрямована на підвищення ефективності функціонування підприємства шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Це включає вдосконалення бізнес-процесів, скорочення витрат, усунення дублювання функцій, підвищення продуктивності праці та впровадження сучасних методів управління (наприклад, процесного підходу або бережливого виробництва).

Впровадження інновацій і сучасних технологій. Є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інновації можуть стосуватися продуктів, технологій, організаційних рішень або управлінських підходів. Використання сучасних технологій, зокрема цифрових, дозволяє підвищити ефективність діяльності, знизити витрати, покращити якість продукції та створити нові ринкові можливості.

Адаптація до змін зовнішнього середовища. Передбачає своєчасне реагування на зміни ринкових умов, технологічного розвитку, конкурентного середовища та нормативно-правового регулювання. Підприємство повинно не лише реагувати на зовнішні виклики, але й передбачати їх, формуючи проактивну стратегію розвитку. Це забезпечує стійкість функціонування та здатність до довгострокового зростання.

Підвищення ефективності управлінських рішень. Досягається через використання сучасних методів аналізу, планування та контролю, а також через впровадження інформаційних систем підтримки прийняття рішень. Важливим є забезпечення обґрунтованості, своєчасності та узгодженості управлінських рішень, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Узагальнюючи, економічна сутність управління розвитком підприємства полягає у забезпеченні не лише стабільного функціонування, а й якісного оновлення організації. Воно спрямоване на досягнення стійкого економічного зростання, підвищення ефективності діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг, що є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в сучасній економіці.

Основні характеристики управління розвитком підприємства

Управління розвитком підприємства характеризується низкою ключових властивостей, які визначають його зміст, спрямованість і ефективність. Ці характеристики відображають особливості функціонування сучасних підприємств у умовах динамічного та невизначеного середовища і формують основу для досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Цілеспрямованість. Управління розвитком має чітко визначену стратегічну орієнтацію, що передбачає формування та досягнення довгострокових цілей підприємства. Ця характеристика проявляється у визначенні бажаного майбутнього стану організації, узгодженні дій усіх підрозділів із загальною стратегією та концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку. Цілеспрямованість забезпечує логічну послідовність управлінських рішень і сприяє досягненню стійких результатів.

Системність. Управління розвитком охоплює всі складові підприємства як єдиної соціально-економічної системи. Воно передбачає узгоджений розвиток організаційної структури, бізнес-процесів, персоналу, технологій і корпоративної культури. Системний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між елементами організації, запобігати дисбалансам і досягати синергійного ефекту від впровадження змін.

Безперервність. Розвиток підприємства не є разовою дією, а виступає постійним процесом, що супроводжує його діяльність на всіх етапах життєвого циклу. Безперервність управління розвитком зумовлена постійними змінами зовнішнього середовища, що потребують регулярного перегляду цілей, стратегій і методів управління. Це забезпечує підтримання конкурентоспроможності та здатність до довгострокового функціонування.

Адаптивність. Ця характеристика відображає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища (економічні, технологічні, соціальні) та внутрішні трансформації. Адаптивність

передбачає гнучкість організаційної структури, оперативність прийняття рішень і здатність швидко перебудовувати бізнес-процеси відповідно до нових умов. Вона є необхідною передумовою виживання та розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Інноваційність. Управління розвитком неможливе без впровадження нових ідей, технологій і управлінських підходів. Інноваційність забезпечує оновлення продуктів, процесів і організаційних рішень, що дозволяє підприємству формувати конкурентні переваги. Вона проявляється у здатності генерувати та реалізовувати інновації, а також створювати сприятливе середовище для творчої діяльності персоналу.

Узагальнюючи, зазначені характеристики формують цілісну основу управління розвитком підприємства, забезпечуючи його ефективність, стійкість і здатність до постійного вдосконалення. Їх взаємодія дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати власну траєкторію розвитку в сучасному економічному середовищі.

Основні складові управління розвитком підприємства

Управління розвитком підприємства є комплексним процесом, який реалізується через взаємодію низки функціональних складових. Кожна з них виконує специфічну роль, але лише їх узгоджене поєднання забезпечує досягнення стратегічних цілей і формування стійких конкурентних переваг.

Стратегічне управління. Є базовою складовою управління розвитком, оскільки визначає довгострокові орієнтири функціонування підприємства. Воно передбачає формування місії, бачення, стратегічних цілей і вибір напрямів розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів. Стратегічне управління забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Управління змінами. Спрямоване на реалізацію трансформацій у діяльності підприємства, що охоплюють організаційну структуру, бізнес-процеси, корпоративну культуру та систему управління. Ця складова забезпечує перехід підприємства до нового якісного стану, передбачає подолання опору персоналу, ефективну комунікацію та залучення працівників до процесу змін. Управління змінами є ключовим механізмом впровадження стратегічних рішень.

Інноваційне управління. Відповідає за створення, впровадження та комерціалізацію нових ідей, технологій і продуктів. Воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню нових ринкових можливостей і забезпеченню довгострокового зростання. Інноваційне управління охоплює як технологічні, так і організаційні інновації, а також розвиток інноваційної культури.

Управління людськими ресурсами. Відіграє ключову роль у забезпеченні розвитку підприємства, оскільки саме персонал є основним носієм знань, компетенцій і інноваційного потенціалу. Ця складова передбачає формування професійних компетенцій, розвиток лідерства, створення ефективної системи мотивації та забезпечення залученості

працівників до процесів розвитку. Особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури, що підтримує зміни та інновації.

Управління бізнес-процесами. Спрямоване на оптимізацію діяльності підприємства шляхом удосконалення внутрішніх процесів. Воно передбачає аналіз, моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності, скорочення витрат і покращення якості продукції або послуг. Ефективне управління процесами забезпечує досягнення операційної досконалості та підтримує реалізацію стратегічних цілей.

Узагальнюючи, основні складові управління розвитком підприємства утворюють єдину інтегровану систему, в якій кожен елемент доповнює інший. Їх взаємодія забезпечує комплексний характер розвитку, підвищує ефективність управління та створює передумови для сталого зростання підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Функції управління розвитком підприємства

Управління розвитком підприємства реалізується через систему взаємопов'язаних функцій, які забезпечують планомірне, цілеспрямоване та ефективне здійснення змін. Кожна з функцій виконує окрему роль у процесі розвитку, однак їх комплексне застосування формує цілісний механізм управління трансформаціями.

Планування. Є вихідною функцією управління розвитком і передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також шляхів їх досягнення. У межах цієї функції здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування майбутніх тенденцій, розробка програм і планів розвитку. Планування забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і формує основу для подальших дій.

Організація. Передбачає створення необхідних умов для реалізації запланованих змін. Вона включає формування організаційної структури, розподіл повноважень і відповідальності, забезпечення ресурсами (фінансовими, матеріальними, трудовими), а також координацію діяльності підрозділів. Ефективна організація сприяє узгодженості дій і раціональному використанню ресурсів.

Мотивація. Спрямована на стимулювання персоналу до активної участі у процесах розвитку та впровадження змін. Вона передбачає формування системи матеріального і нематеріального заохочення, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня залученості працівників. Мотивація є важливим чинником подолання опору змінам і забезпечення їх успішної реалізації.

Контроль. Полягає в оцінюванні результатів реалізації заходів розвитку, порівнянні фактичних показників із запланованими та виявленні відхилень. Контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність управлінських рішень і забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Регулювання є завершальною функцією управління розвитком і передбачає внесення необхідних коректив у процес реалізації змін. Воно забезпечує адаптацію управлінських рішень до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, усунення відхилень і підвищення гнучкості

управління. Регулювання дозволяє підтримувати стабільність і водночас забезпечувати розвиток підприємства.

Узагальнюючи, функції управління розвитком підприємства утворюють безперервний управлінський цикл: від визначення цілей до їх реалізації, контролю та коригування. Їх узгоджене виконання забезпечує ефективність процесу розвитку, підвищує адаптивність підприємства та сприяє досягненню стратегічних результатів у довгостроковій перспективі.

Роль управління розвитком у діяльності підприємства

Управління розвитком підприємства відіграє визначальну роль у забезпеченні його ефективного функціонування та стратегічного зростання в умовах нестабільного й конкурентного середовища. Воно виступає ключовим механізмом формування довгострокових переваг, координації змін і забезпечення узгодженості між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми викликами.

Реалізація управління розвитком дозволяє досягти низки важливих результатів.

Забезпечення довгострокового зростання підприємства. Управління розвитком формує стратегічні орієнтири та визначає напрями розширення діяльності підприємства. Воно сприяє не лише кількісному зростанню (збільшення обсягів виробництва чи продажів), а й якісним змінам, що забезпечують стійкість і стабільність функціонування у довгостроковій перспективі.

Підвищення конкурентоспроможності. Завдяки впровадженню інновацій, удосконаленню процесів і розвитку компетенцій персоналу підприємство отримує можливість формувати унікальні конкурентні переваги. Управління розвитком дозволяє своєчасно реагувати на дії конкурентів і зміни ринку, що зміцнює позиції підприємства.

Ефективне використання ресурсів. Системний підхід до управління розвитком забезпечує раціональне використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

Забезпечення інноваційного розвитку. Управління розвитком стимулює впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень. Інноваційна діяльність стає важливим фактором оновлення підприємства, підвищення якості продукції та розширення ринкових можливостей.

Адаптація до змін зовнішнього середовища. Однією з ключових ролей управління розвитком є забезпечення гнучкості та здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це включає реагування на економічні, технологічні, соціальні та нормативні зміни, що дозволяє підприємству зберігати стабільність і ефективність діяльності.

Узагальнюючи, управління розвитком є стратегічно важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує його здатність до зростання, інновацій та адаптації. Воно формує основу для довгострокової ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах.

5.2. Механізм управління розвитком підприємства

Механізм управління розвитком підприємства являє собою комплексну, інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, інструментів і управлінських процесів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на динаміку розвитку підприємства. Його функціонування спрямоване на досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення стійкості підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Особливістю даного механізму є його системний характер, який передбачає узгодженість усіх складових управління – від формування цілей до оцінювання результатів розвитку. Він охоплює як стратегічний рівень управління, де визначаються ключові напрями розвитку, так і операційний рівень, що забезпечує практичну реалізацію управлінських рішень.

Сутність механізму управління розвитком полягає у раціональному поєднанні методів, принципів, ресурсного забезпечення та організаційних структур, які в сукупності формують ефективний інструментарій реалізації змін. Використання економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів управління дозволяє забезпечити комплексний вплив на діяльність підприємства, стимулювати розвиток персоналу та підвищувати результативність функціонування.

Важливою складовою механізму є його орієнтація на адаптацію до змін зовнішнього середовища. Підприємство повинно не лише реагувати на зовнішні виклики, але й передбачати їх, формуючи проактивну модель розвитку. Це забезпечується через застосування сучасних інструментів аналізу, планування та прогнозування, а також через впровадження інноваційних технологій.

Крім того, механізм управління розвитком виступає інструментом практичної реалізації стратегічних змін, забезпечуючи перехід підприємства до нового якісного стану. Такий перехід супроводжується трансформацією організаційної структури, вдосконаленням бізнес-процесів, підвищенням рівня цифровізації та розвитком людського капіталу.

Отже, механізм управління розвитком підприємства є складною багатокомпонентною системою, яка забезпечує цілісність і узгодженість управлінських дій, сприяє ефективному використанню ресурсів і формує передумови для довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Основні елементи механізму управління розвитком підприємства

Механізм управління розвитком підприємства формується як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує визначену функцію та забезпечує реалізацію стратегічних цілей. Узгоджена взаємодія цих складових дозволяє забезпечити системність, ефективність і результативність процесу розвитку підприємства.

Цілі та стратегія розвитку. Визначають загальний вектор функціонування підприємства та формують його майбутній стан. Стратегія розвитку базується на аналізі внутрішнього потенціалу і зовнішнього

середовища, встановлює пріоритети діяльності та забезпечує концентрацію ресурсів на ключових напрямках. Вона виступає основою для прийняття управлінських рішень, планування змін і координації діяльності всіх підрозділів.

Принципи управління.Відображають базові підходи до здійснення управління розвитком і визначають логіку побудови всієї системи. До основних принципів належать системність, що забезпечує комплексний підхід до розвитку; комплексність, яка передбачає охоплення всіх сфер діяльності; адаптивність, що дозволяє реагувати на зміни середовища; безперервність як постійний характер розвитку; інноваційність, спрямована на впровадження нових рішень. Дотримання цих принципів забезпечує узгодженість і ефективність управлінських процесів.

Методи управління.Є інструментами впливу на діяльність підприємства і реалізацію управлінських рішень. Вони включають економічні методи (планування, фінансове стимулювання, бюджетування), адміністративні (розпорядження, регламенти, нормативи) та соціально-психологічні (мотивація, корпоративна культура, лідерство). Поєднання різних методів дозволяє комплексно впливати на поведінку персоналу та результати діяльності підприємства.

Організаційна структура.Визначає систему розподілу повноважень, відповідальності та взаємодії між підрозділами. Вона забезпечує координацію діяльності, ефективний обмін інформацією та оперативність прийняття рішень. Сучасні умови вимагають формування гнучких, адаптивних структур, здатних швидко реагувати на зміни та підтримувати інноваційний розвиток.

Ресурсне забезпечення.Охоплює всі види ресурсів, необхідних для реалізації процесів розвитку: фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні та інтелектуальні. Ефективне управління ресурсами передбачає їх раціональний розподіл, оптимізацію використання та забезпечення достатності для досягнення стратегічних цілей.

Інструменти та технології управління.Включають сучасні інформаційні системи, цифрові платформи, аналітичні методи та програмне забезпечення, які забезпечують підтримку управлінських рішень. Використання таких інструментів дозволяє підвищити точність аналізу, швидкість обробки інформації та ефективність управління розвитком.

Система контролю та оцінювання.Забезпечує моніторинг процесів розвитку, оцінювання досягнутих результатів і виявлення відхилень від запланованих показників. Вона дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії, підвищувати ефективність реалізації стратегії та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Узагальнюючи, основні елементи механізму управління розвитком підприємства утворюють єдину інтегровану систему, в якій кожен компонент доповнює інший. Їх узгоджена взаємодія забезпечує ефективну реалізацію процесів розвитку, підвищує конкурентоспроможність підприємства та створює передумови для його стійкого функціонування в довгостроковій перспективі.

Етапи функціонування механізму управління розвитком

Механізм управління розвитком підприємства реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів, які утворюють логічно завершений управлінський цикл. Кожен етап має власне функціональне призначення та забезпечує поступовий перехід підприємства від аналізу поточного стану до досягнення стратегічних результатів і подальшого вдосконалення діяльності.

1. Аналіз середовища – передбачає комплексне оцінювання внутрішніх можливостей підприємства (ресурси, компетенції, ефективність процесів) та впливу зовнішніх факторів (ринок, конкуренція, технології, законодавство). Цей етап формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

2. Формування цілей і стратегії – включає визначення стратегічних орієнтирів розвитку, постановку цілей та вибір напрямів діяльності. На цьому етапі закладається бачення майбутнього стану підприємства.

3. Планування заходів розвитку – передбачає розробку конкретних програм, проєктів і планів реалізації змін, визначення ресурсного забезпечення, строків виконання та відповідальних осіб.

4. Реалізація змін – полягає у впровадженні запланованих заходів, трансформації бізнес-процесів, організаційної структури, технологій та управлінських підходів.

5. Контроль і оцінювання результатів – передбачає моніторинг виконання планів, оцінювання досягнутих результатів, порівняння фактичних показників із запланованими.

6. Коригування – забезпечує внесення змін до стратегій, планів і управлінських рішень відповідно до отриманих результатів і нових умов функціонування.

Для узагальнення змісту та взаємозв'язку зазначених етапів доцільно представити їх у табличній формі (табл. 5.1).

Таблиця 5.1.

Етапи функціонування механізму управління розвитком

Етап	Зміст	Результат
Аналіз середовища	Оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів	Визначення можливостей і загроз
Формування цілей і стратегії	Визначення напрямів розвитку	Стратегічні орієнтири
Планування	Розробка програм і заходів	План розвитку
Реалізація	Впровадження змін	Трансформація діяльності
Контроль і оцінювання	Аналіз результатів	Оцінка ефективності
Коригування	Внесення змін до рішень	Актуалізація стратегії

Представлена послідовність етапів демонструє циклічний характер управління розвитком підприємства, де кожен наступний етап ґрунтується на

результатах попереднього. Такий підхід забезпечує системність, гнучкість і безперервність процесу розвитку.

Отже, ефективне функціонування механізму управління розвитком можливе лише за умови узгодженого проходження всіх етапів, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни, коригувати свою діяльність і досягати стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Особливості механізму управління розвитком підприємства

Механізм управління розвитком підприємства характеризується рядом специфічних особливостей, які відображають його складність, багатофункціональність та орієнтацію на забезпечення довгострокової ефективності. Ці особливості визначають підходи до формування та реалізації управлінських рішень у процесі розвитку підприємства.

Комплексний характер і охоплення всіх сфер діяльності. Механізм управління розвитком має системний і всеосяжний характер, оскільки охоплює всі функціональні підсистеми підприємства: виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову, інноваційну та управлінську. Він забезпечує узгодженість змін у різних сферах діяльності, що дозволяє уникнути дисбалансу та досягти синергійного ефекту від реалізації заходів розвитку.

Орієнтація на довгострокову перспективу. Основною метою механізму управління розвитком є забезпечення стійкого функціонування підприємства в майбутньому. Це передбачає формування стратегічних цілей, прогнозування тенденцій розвитку та врахування можливих ризиків. Така орієнтація дозволяє підприємству не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати власну траєкторію розвитку.

Інтеграція різних функцій управління. Механізм управління розвитком об'єднує ключові функції менеджменту – планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання – в єдину систему. Це забезпечує цілісність управлінського процесу, узгодженість дій і підвищує ефективність реалізації стратегічних і тактичних рішень.

Гнучкість і здатність до адаптації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища механізм управління розвитком повинен бути гнучким і здатним швидко реагувати на зміни. Це передбачає можливість оперативного коригування стратегій, планів і управлінських рішень, що забезпечує адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

Використання інноваційних підходів і технологій. Сучасний механізм управління розвитком базується на активному впровадженні інноваційних рішень і цифрових технологій. Використання інформаційних систем, аналітичних інструментів, автоматизації та сучасних методів управління дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень, скоротити витрати та забезпечити конкурентні переваги.

Узагальнюючи, зазначені особливості формують сучасний підхід до управління розвитком підприємства, який ґрунтується на системності, стратегічній орієнтації, гнучкості та інноваційності. Їх реалізація забезпечує ефективне функціонування підприємства та створює передумови для його сталого розвитку в умовах постійних змін економічного середовища.

Отже, механізм управління розвитком підприємства є важливим інструментом реалізації стратегічних змін, який забезпечує узгодженість управлінських дій, ефективне використання ресурсів і досягнення довгострокових цілей. Його ефективне функціонування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стійкий розвиток у сучасному економічному середовищі.

5.3. Особливості управління організаційним розвитком підприємства

Управління організаційним розвитком підприємства має низку специфічних особливостей, які відрізняють його від традиційного управління діяльністю. Воно спрямоване не лише на підтримання поточного функціонування, а передусім на забезпечення якісних змін, трансформацію організації та підвищення її здатності до адаптації в умовах динамічного середовища. У сучасних умовах організаційний розвиток виступає не разовою управлінською дією, а безперервним процесом, що інтегрує стратегічні, структурні, технологічні та соціальні зміни.

Однією з ключових особливостей є орієнтація на зміни та розвиток, що передбачає систематичне вдосконалення організаційної структури, бізнес-процесів і управлінських підходів. Організаційний розвиток розглядається як динамічний процес переходу підприємства до більш ефективного стану, що забезпечує не лише стабільність, а й здатність до зростання та інновацій.

Важливою характеристикою є системний характер управління, який передбачає охоплення всіх елементів підприємства як єдиної соціально-економічної системи. Будь-які зміни в організації мають комплексний вплив, тому їх реалізація потребує узгодженості між структурою, процесами, персоналом і технологіями. Це забезпечує досягнення синергійного ефекту та підвищення загальної ефективності діяльності.

Суттєвою особливістю є орієнтація на людський фактор. Персонал виступає не лише об'єктом управління, а й активним суб'єктом організаційних змін. Ефективність розвитку значною мірою залежить від рівня залученості працівників, їх компетенцій, мотивації та готовності до змін. У зв'язку з цим важливого значення набувають формування корпоративної культури, розвиток лідерства та управління опором змінам.

Ще однією характерною рисою є адаптивність і гнучкість управління, що забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це передбачає використання гнучких організаційних структур, делегування повноважень, скорочення рівнів управління та підвищення автономії підрозділів.

Управління організаційним розвитком також характеризується інноваційною спрямованістю, яка проявляється у впровадженні нових технологій, управлінських рішень і методів роботи. Інновації стають основою конкурентних переваг і забезпечують довгострокове зростання підприємства.

Крім того, важливою особливістю є інтеграційний характер управління, який передбачає поєднання різних функцій менеджменту – стратегічного

управління, управління змінами, управління персоналом і бізнес-процесами. Це забезпечує цілісність, узгодженість і ефективність реалізації процесів розвитку.

Для узагальнення основних особливостей управління організаційним розвитком доцільно представити їх у табл.5.2

Таблиця 5.2

Основні особливості управління організаційним розвитком

Особливість	Зміст	Вплив на підприємство
Орієнтація на розвиток	Постійне вдосконалення діяльності	Забезпечення зростання
Системність	Охоплення всіх елементів організації	Узгодженість змін
Людський фактор	Залучення персоналу до змін	Підвищення ефективності
Гнучкість	Адаптація до змін середовища	Стійкість і конкурентність
Інноваційність	Впровадження нових рішень	Розвиток і модернізація
Інтеграційність	Поєднання функцій управління	Комплексність розвитку

Представлені особливості свідчать про те, що управління організаційним розвитком має багатогранний і комплексний характер. Його ефективність залежить від здатності підприємства поєднувати різні управлінські підходи, забезпечувати взаємодію між структурними елементами та формувати сприятливе середовище для змін.

Узагальнюючи, управління організаційним розвитком підприємства є складним, системним і безперервним процесом, який базується на інтеграції управлінських функцій, орієнтації на персонал, гнучкості та інноваційності. Саме ці особливості забезпечують ефективну трансформацію підприємства, його адаптацію до змін і формування передумов для сталого розвитку в сучасній економіці.

ТЕМА 6. МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Стратегічні переваги та недоліки різних організаційних структур управління підприємства.

6.2. Напрями модернізації організаційних структур управління підприємства.

6.3. Перспективи діяльності з адаптації організаційних структур підприємства.

6.4. Характеристика проекту організаційної структури підприємства

6. 1. Стратегічні переваги та недоліки різних організаційних структур управління підприємства

Організаційна структура управління – це схема розподілу основних функцій за підрозділами і окремими працівниками, які виконують завдання, пов'язані з прийняттям і реалізацією програм підприємства. Як правило, організаційна структура в узагальненому вигляді має форму піраміди з рівнями управління (вищий - інституційний, середній - управлінський, нижній - технічний). Кількість рівнів управління залежить від підпорядкування, обсягу виробництва, функцій, завдань та ін.

Рівень управління – сукупність підрозділів, окремих спеціалістів, які самостійно приймають рішення без обов'язкового узгодження з вищою ланкою. Нижній рівень – керівник нижньої ланки (майстер цеху). Середній рівень – керівник функціонального підрозділу (начальник планового відділу). Вищий рівень – вище керівництво організації (президент, директор).

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:

1. Бюрократичні (механістичні) структури.
2. Адаптивні (органічні) структури.

Організаційні структури підприємства можна класифікувати за різними ознаками (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Класифікація організаційних структур підприємства

Оргструктури	Формальні	Неформальні
За часовими умовами існування	Постійні	Тимчасові
За ступенем гнучкості і адаптивності	Механістичні (бюрократичні)	Адаптивні
За рівнем і глибиною прийняття рішень	Одновимірні	Багатовимірні

За горизонтальними взаємодіями	Лінійні	Функціональні	Штабні	Дивізіональні	Процесні	Проектні	Матричні	Мережеві
За вертикальними взаємодіями	Ієрархічні (високі)		Централізовані		Децентралізовані		Горизонтальні (плоскі)	
За взаємодією з людиною	Корпоративні				Індивідуалістичні			
За технологією роботи	Реальні				Віртуальні			

Механістичні структури (бюрократичні) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, добором кадрів відповідно до технічних кваліфікаційних вимог, об'єктивною системою винагороди, захищеністю службовців від свавільних звільнень. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз – лінійно- функціональна й дивізіональна структури управління.

Адаптивні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати наукомістку технологію.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням. Схематично ця структура подана на рис. 6.1.



Рис. 6.1 Принципова схема лінійної організаційної структури

Переваги лінійної оргструктури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати

діяльності свого підрозділу;

- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки лінійної оргструктури:

- необхідність високої кваліфікації керівників;
- перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- відсутність спеціалістів з окремих функцій управління;
- обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Лінійно-штабна організаційна структура. При лінійних керівниках створюються штаби (рис. 6.2), до складу яких включають фахівців з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

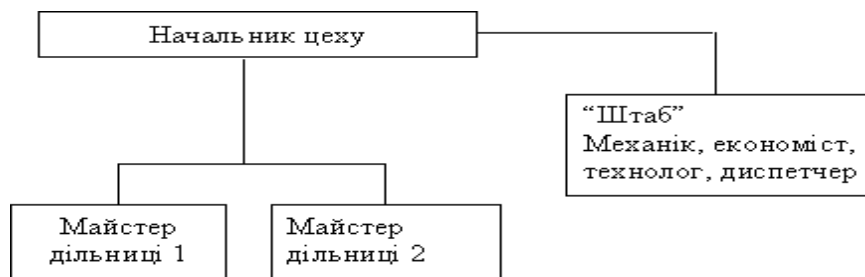


Рис. 6.2 Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури

Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам, вони не мають права приймати управлінські рішення, тільки сприяють розробці необхідних положень в межах конкретної функції управління.

Функціональна організаційна структура ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами (рис. 6.3).



Рис. 6.3 Принципова схема функціональної організаційної структури

Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації.

Переваги функціональної оргструктури:

- спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- скорочення часу проходження інформації;
- розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві;
- відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- розвантаження вищого керівництва. Недоліки функціональної оргструктури:

- можливість отримання суперечливих вказівок;
- довга процедура прийняття рішень;
- порушення принципу єдиначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень (рис. 6.3).

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та несхильних впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності.

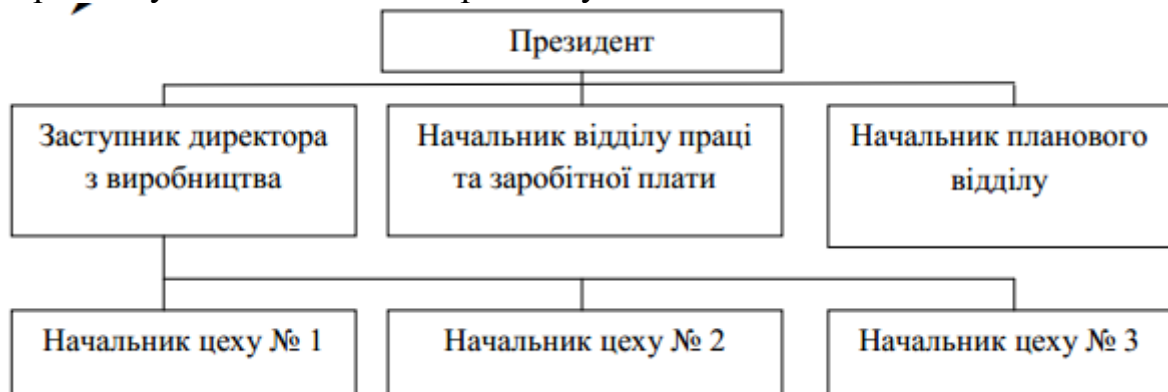


Рис. 6.3 Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;

- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.
- Недоліки лінійно-функціональної структури:
 - складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;
 - в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
 - дублювання управлінських функцій;
 - розпорошення відповідальності;
 - надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;
 - опір здійсненню організаційних змін.

Дивізіональна організаційна структура. Створюється в тих випадках, коли відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відбувається диверсифікація виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища. Тобто навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності (рис. 6.4.).



Рис. 6.4 Принципова схема дивізіональної організаційної структури

Переваги дивізіональної оргструктури:

- забезпечує управління багатoproфільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами;
- невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів;
- можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем;
- підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);

- гнучкість до змін у зовнішньому середовищі;
- тісний взаємозв'язок виробництва зі службовцями;
- внутрішньофірмова конкуренція.
- Недоліки дивізійної оргструктури:
- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- розбіжність інтересів центру і дивізіонів;
- складність контролю з центру за порушеннями на місцях;
- збільшення витрат на утримання апарату управління.

Матрична організаційна структура є тимчасовою оргструктурою, яка створюється для вирішення конкретного завдання. В такій структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи, які після завершення проекту розпускаються (рис. 6.5).



Рис. 6.5 Принципова схема матричної організаційної структури

Матричний тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірмами, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Переваги матричної структури:

- високий ступінь адаптації до змін у середовищі;
- можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи;
- значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського персоналу;
- можливість прийняття керівником проекту швидких креативних рішень;
- забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм в межах однієї фірми;

- гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників;
- скорочення строків створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створених технічних систем.

Недоліки матричної структури:

- обмежена сфера застосування;
- виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів;
- переваги кар'єрного зростання у співробітників проектного напрямку перед функціональними;
- високі вимоги до кваліфікації всіх членів проектних груп;
- необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів;
- громіздкість та складність комунікаційного процесу.

Конгломератна структура не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Конгломерат зазвичай складається із штаб-квартири, що здійснює загальне керівництво, й багатьох оперативно-самостійних філій, які юридично зареєстровані. Штаб-квартира розробляє загальнокорпоративну стратегію, веде спільну бухгалтерію, здійснює фінансове планування і контроль, надає допомогу філіям, але не втручається в їхнє оперативне управління й дозволяє мати ту організаційну структуру, яка є для них найефективнішою.

Така структура дуже популярна серед підприємців в наукоємних галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та швидко припиняти виробництво застарілої.

Переваги:

- високий рівень децентралізації влади;
- можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків;
- наявність мінімальної залежності між фірмами, що входять до складу конгломерату.

- Недоліки:
- проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи;
- автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

- метод аналогій – застосування організаційних форм, що виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (стратегія, технологія, обсяги робіт і продукції тощо);
- експертно-аналітичний метод – полягає в обстеженні і аналізі різних організаційних форм організацій фахівцями-експертами, які розробляють (або вдосконалюють) організаційну структуру управління для

конкретної організації;

- метод структуризації цілей – передбачає розробку системних цілей і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей;

- метод організаційного моделювання – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур з наступною їх оцінкою за певними критеріями (простота, мінімізація витрат на апарат управління, відсутність дублювання функцій тощо).

Проектування і удосконалення діючих організаційних структур відбувається на основі таких методологічних принципів:

1. Принцип єдності мети.
2. Принцип первинності функцій і вторинності структури.
3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів.
4. Принцип простоти організаційної структури.
5. Принцип єдності розпорядництва.
6. Визначення оптимальної норми керованості (кількість підлеглих, які підпорядковані одному керівникові, повинна бути обмеженою).
7. Встановлення оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління.
8. Принцип зворотнього зв'язку.

Сучасний етап розвитку підприємництва ставить такі вимоги до організаційних структур управління: підвищення ролі стратегічного планування; посилення функцій, пов'язаних з маркетингом; здійснення системи оцінки керівних кадрів; впровадження автоматизації задач управління; скорочення кількості управлінських ланок та ін.

Організаційна структура управління є одним із ключових елементів системи менеджменту підприємства, який визначає характер розподілу повноважень, відповідальності, інформаційних потоків і взаємодії між підрозділами. Вона виступає своєрідним «каркасом» організації, що забезпечує узгодженість управлінських дій, координацію діяльності та досягнення стратегічних цілей. Саме через організаційну структуру реалізуються управлінські функції, формуються канали комунікації та встановлюється порядок підпорядкування.

Вибір типу організаційної структури має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність управління, швидкість прийняття рішень, рівень гнучкості та інноваційності підприємства. Рационально побудована структура дозволяє оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати управлінські витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Водночас невідповідність структури умовам функціонування може призвести до зниження ефективності діяльності, ускладнення комунікацій та втрати конкурентних переваг.

Організаційна структура також визначає рівень централізації або децентралізації управління, ступінь автономії підрозділів, характер горизонтальних і вертикальних зв'язків. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність структури забезпечувати швидкий обмін

інформацією, підтримувати командну взаємодію та сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, вона виступає не лише інструментом організації діяльності, а й важливим фактором стратегічного розвитку підприємства.

У сучасній теорії та практиці менеджменту виділяють кілька базових типів організаційних структур – лінійну, функціональну, дивізійну та матричну. Кожна з них сформувалася під впливом певних умов господарювання та має власні особливості, переваги й обмеження. Лінійна структура забезпечує чіткість управління, але обмежує гнучкість; функціональна сприяє спеціалізації, але ускладнює координацію; дивізійна підвищує адаптивність, проте супроводжується зростанням витрат; матрична забезпечує високий рівень інтеграції, але потребує складної системи управління.

З огляду на різноманітність організаційних структур та їх вплив на діяльність підприємства, доцільним є їх системний аналіз у порівняльному аспекті. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожного типу структури, оцінити їх відповідність стратегічним цілям підприємства та обґрунтувати вибір оптимальної моделі управління в конкретних умовах функціонування.

Для обґрунтованого вибору організаційної структури управління важливим є не лише опис її характеристик, а й порівняльний аналіз стратегічних переваг і недоліків різних типів структур. Такий підхід дозволяє оцінити їх вплив на ефективність функціонування підприємства, рівень адаптивності, інноваційний потенціал і здатність до досягнення довгострокових цілей. Табличне узагальнення створює можливість системно зіставити ключові параметри організаційних структур і визначити сфери їх найбільш доцільного застосування залежно від масштабів діяльності, умов середовища та стратегічних орієнтирів підприємства (табл. 6.2).

Проведений аналіз свідчить, що кожен тип організаційної структури формує специфічну модель управління підприємством і по-різному впливає на його стратегічний розвиток. Лінійна структура забезпечує високий рівень контролю та оперативність прийняття рішень, однак її обмежена гнучкість ускладнює адаптацію до змін. Функціональна структура сприяє підвищенню професійної спеціалізації та ефективності виконання окремих функцій, але водночас створює бар'єри для міжфункціональної взаємодії, що може знижувати швидкість реагування на ринкові виклики.

Дивізійна структура є більш орієнтованою на результат і дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах диверсифікованої діяльності, однак її впровадження супроводжується збільшенням витрат і ускладненням контролю. Матрична структура, у свою чергу, забезпечує високий рівень гнучкості, інтеграцію ресурсів і ефективне управління проектами, що є особливо важливим для інноваційних підприємств, проте вимагає високої управлінської культури та може призводити до конфліктів повноважень.

Отже, ефективність організаційної структури визначається не її універсальністю, а відповідністю конкретним умовам функціонування

підприємства. Вибір структури повинен базуватися на врахуванні стратегічних цілей, масштабів діяльності, рівня складності бізнес-процесів і динаміки зовнішнього середовища.

Таблиця 6.2

Порівняльна характеристика організаційних структур

Тип структури	Стратегічні переваги	Стратегічні недоліки	Сфера доцільного застосування
Лінійна	Чіткість підпорядкування; швидкість прийняття рішень; висока керованість	Низька гнучкість; перевантаження керівників; обмеженість розвитку	Малі підприємства, стабільне середовище
Функціональна	Висока спеціалізація; ефективність виконання функцій; професіоналізація управління	Складність координації; «функціональні бар'єри»; повільність змін	Середні підприємства, стандартизоване виробництво
Дивізійна	Орієнтація на результат; гнучкість; адаптація до ринків	Дублювання функцій; зростання витрат; складність контролю	Великі компанії, багатопрофільний бізнес
Матрична	Висока адаптивність; ефективність управління проектами; інтеграція ресурсів	Конфлікти повноважень; складність управління; високі вимоги до менеджменту	Інноваційні, проектно-орієнтовані організації

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що сучасні підприємства дедалі частіше віддають перевагу гнучким і адаптивним структурам, які забезпечують швидке реагування на зміни, сприяють інноваційному розвитку та підвищують конкурентоспроможність. Водночас оптимальним підходом є не вибір однієї структури, а їх комбінування або трансформація відповідно до стратегічних потреб підприємства.

Стратегічний аналіз переваг і недоліків організаційних структур

Для більш глибокого розуміння впливу організаційних структур на діяльність підприємства доцільно здійснити їх стратегічний аналіз за ключовими критеріями ефективності. Такий підхід дозволяє оцінити не лише окремі характеристики структур, а й виявити закономірності їх впливу на гнучкість, інноваційність, швидкість прийняття рішень і рівень керованості. Узагальнення цих параметрів у табличній формі дає змогу сформулювати цілісне уявлення про переваги та обмеження кожного типу структури (табл. 6.3).

Аналіз наведених даних дозволяє виявити ключові стратегічні закономірності функціонування організаційних структур. Лінійна структура забезпечує високий рівень контролю та швидкість прийняття рішень завдяки централізації управління, однак її низька гнучкість і обмежена інноваційність знижують здатність підприємства адаптуватися до змін.

Функціональна структура характеризується більш високим рівнем спеціалізації, що позитивно впливає на якість виконання управлінських функцій, проте середній рівень гнучкості та швидкості прийняття рішень може обмежувати її ефективність у динамічному середовищі.

Таблиця 6.3

Порівняльна оцінка впливу організаційних структур

Критерій	Лінійна	Функціональна	Дивізійна	Матрична
Гнучкість	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Швидкість рішень	Висока	Середня	Середня	Висока (за умов координації)
Інноваційність	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Контроль	Високий	Високий	Середній	Складний
Витрати управління	Низькі	Середні	Високі	Дуже високі

Дивізійна структура демонструє значно вищий рівень адаптивності та інноваційності, що зумовлено децентралізацією управління та орієнтацією на результати діяльності окремих підрозділів. Водночас це супроводжується підвищенням управлінських витрат і зниженням рівня централізованого контролю.

Матрична структура забезпечує максимальний рівень гнучкості та інноваційності завдяки поєднанню функціонального і проєктного підходів. Вона є найбільш ефективною в умовах високої невизначеності та інноваційної діяльності, однак відзначається складністю управління, високими витратами та необхідністю високої управлінської культури.

Отримані результати свідчать про наявність об'єктивного компромісу між ключовими параметрами організаційної структури. Зі зростанням гнучкості та інноваційності підвищується складність управління і витрати на його здійснення, тоді як підвищення рівня контролю зазвичай супроводжується зниженням адаптивності.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що вибір організаційної структури повинен ґрунтуватися на балансуванні між ефективністю управління, рівнем контролю та здатністю до адаптації. У сучасних умовах пріоритет надається таким структурам, які забезпечують достатній рівень гнучкості та інноваційності, водночас зберігаючи керованість і економічну доцільність функціонування підприємства.

Інтерпретація стратегічного вибору організаційної структури

Вибір організаційної структури управління є одним із ключових стратегічних рішень підприємства, оскільки визначає не лише поточну

ефективність функціонування, а й здатність до розвитку, адаптації та формування конкурентних переваг у майбутньому. Такий вибір повинен базуватися на стратегічних пріоритетах підприємства, особливостях зовнішнього середовища, рівні невизначеності та складності бізнес-процесів.

У сучасних умовах доцільність застосування певного типу організаційної структури визначається відповідністю між характеристиками середовища функціонування та управлінськими можливостями структури. Для узагальнення цих взаємозв'язків доцільно представити їх у табличній формі (табл.6.4)

Таблиця 6.4

Вибір організаційної структури залежно від стратегічних умов

Умови функціонування	Доцільна структура	Обґрунтування вибору
Стабільне середовище, низький рівень змін	Лінійна, функціональна	Забезпечують високий рівень контролю, простоту управління та ефективність у стандартних умовах
Динамічне, конкурентне середовище	Дивізійна, матрична	Сприяють гнучкості, швидкому реагуванню та адаптації до змін
Інноваційно орієнтоване середовище	Матрична, проєктна	Забезпечують інтеграцію ресурсів, розвиток інновацій і ефективне управління проєктами

Представлена залежність демонструє, що в умовах стабільного середовища доцільним є використання простих, централізованих структур, таких як лінійна або функціональна, які забезпечують чіткість управління, контроль і ефективність виконання стандартних операцій. Однак у разі зростання динамічності зовнішнього середовища такі структури втрачають свою ефективність через недостатню гнучкість.

У конкурентному та нестабільному середовищі підприємства змушені переходити до більш складних і децентралізованих структур – дивізійних або матричних, які дозволяють швидко реагувати на зміни, адаптуватися до потреб ринку та підвищувати ефективність управління окремими напрямками діяльності.

Особливе місце займають інноваційні підприємства, для яких характерна висока невизначеність і необхідність постійного оновлення. У таких умовах найбільш ефективними є адаптивні, проєктно-орієнтовані структури, що забезпечують гнучкість, інтеграцію знань і швидке впровадження нововведень.

Отже, організаційна структура повинна не лише відображати поточний стан підприємства, а й виступати інструментом реалізації його стратегічного потенціалу. Її вибір має ґрунтуватися на принципі відповідності між цілями розвитку, умовами функціонування та внутрішніми можливостями підприємства. Рационально обрана структура забезпечує баланс між

ефективністю управління, гнучкістю та інноваційністю, що є визначальним фактором успішного функціонування підприємства у сучасному економічному середовищі.

Порівняльний аналіз свідчить, що кожен тип організаційної структури має як стратегічні переваги, так і обмеження, які необхідно враховувати при формуванні системи управління. Ефективність структури визначається її здатністю забезпечувати баланс між контролем і гнучкістю, стабільністю і розвитком, централізацією і децентралізацією.

Отже, вибір і трансформація організаційної структури є стратегічним управлінським рішенням, що визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність до інновацій та адаптації в умовах сучасного економічного середовища.

6.2. Напрями модернізації організаційних структур управління підприємства

У сучасних умовах господарювання модернізація організаційних структур управління є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства, його адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового розвитку. Традиційні ієрархічні структури дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими, що зумовлює потребу їх трансформації відповідно до нових вимог цифрової економіки, глобалізації та інноваційного розвитку.

Модернізація організаційних структур передбачає цілеспрямовані зміни у побудові системи управління, спрямовані на підвищення гнучкості, адаптивності, швидкості прийняття рішень і ефективності використання ресурсів.

Основні напрями модернізації організаційних структур наведено в табл. 6.5.

Таблиця 6.5.

Основні напрями модернізації організаційних структур

Напрямок модернізації	Зміст	Результат
Децентралізація	Передача повноважень	Підвищення гнучкості
Спрощення	Скорочення рівнів	Швидкість управління
Процесний підхід	Орієнтація на процеси	Ефективність діяльності
Проектні структури	Формування команд	Інноваційність
Цифровізація	Використання ІТ	Підвищення продуктивності
Мережеві структури	Взаємодія з партнерами	Конкурентоспроможність
Клієнтоцентричність	Орієнтація на споживача	Якість обслуговування

Децентралізація управління. Передбачає передачу частини управлінських повноважень на нижчі рівні або до окремих підрозділів. Це

сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, розвитку ініціативності персоналу та зростанню відповідальності за результати діяльності.

Спрощення організаційної структури (flattening). Полягає у скороченні кількості рівнів управління та усуненні зайвих управлінських ланок. Такий підхід дозволяє зменшити бюрократію, прискорити обмін інформацією та підвищити гнучкість організації.

Перехід до процесного управління. Замість функціонального підходу акцент переноситься на управління бізнес-процесами. Це забезпечує підвищення ефективності, узгодженість дій підрозділів і орієнтацію на кінцевий результат.

Впровадження проектних і матричних структур. Застосування проектного підходу дозволяє формувати тимчасові команди для реалізації конкретних завдань. Матричні структури забезпечують інтеграцію функціонального і проектного управління, що є ефективним у складних і динамічних умовах.

Цифровізація управління. Передбачає використання інформаційних систем, цифрових платформ і аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень. Це сприяє підвищенню прозорості, швидкості обробки інформації та якості управління.

Розвиток мережових і гнучких структур. Сучасні підприємства переходять до мережових форм організації, що передбачають взаємодію з партнерами, аутсорсинг функцій і формування гнучких команд. Це дозволяє зосередитися на ключових компетенціях і підвищити конкурентоспроможність.

Орієнтація на клієнта (клієнтоцентричність). Модернізація структури передбачає її перебудову з урахуванням потреб споживачів. Це означає формування підрозділів або процесів, спрямованих на підвищення якості обслуговування та задоволення клієнтів.

Представлені напрями модернізації свідчать про перехід від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких, адаптивних і інноваційно орієнтованих організаційних структур. Вони спрямовані на підвищення ефективності управління, скорочення часу прийняття рішень і формування конкурентних переваг підприємства.

Отже, модернізація організаційних структур управління є стратегічно важливим процесом, що забезпечує відповідність підприємства сучасним умовам функціонування. Реалізація зазначених напрямів дозволяє підвищити гнучкість, інноваційність і ефективність діяльності, що є необхідною умовою сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки та глобальної конкуренції.

6.3. Перспективи діяльності з адаптації організаційних структур підприємства

Адаптація організаційних структур підприємства є стратегічно важливим напрямом його розвитку, що забезпечує узгодженість внутрішньої організації діяльності із вимогами зовнішнього середовища. В умовах

високої невизначеності, прискореного технологічного прогресу, глобалізації економіки та посилення конкуренції підприємства змушені постійно переглядати, оптимізувати та трансформувати свої організаційні структури з метою збереження ефективності та конкурентоспроможності.

Сутність адаптації організаційної структури полягає у її здатності до гнучкої трансформації відповідно до змін умов функціонування. Це передбачає не лише реакцію на зовнішні виклики, але й проактивне формування нових організаційних рішень, що дозволяють підприємству ефективно використовувати власний потенціал, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Однією з ключових сучасних тенденцій є перехід до гнучких організаційних структур, які характеризуються зменшенням кількості управлінських рівнів, підвищенням автономії підрозділів та делегуванням повноважень. Такі структури забезпечують швидкість прийняття рішень, підвищують адаптивність підприємства та сприяють розвитку ініціативності персоналу. Гнучкі структури особливо ефективні в умовах нестабільного середовища, де важливо швидко реагувати на зміни попиту та конкурентні виклики.

Важливим напрямом адаптації є розвиток мережових організацій, що передбачає формування системи взаємопов'язаних підрозділів, партнерських організацій або бізнес-одиниць, які функціонують на основі співпраці та координації. Мережові структури дозволяють підприємствам зосередитися на ключових компетенціях, використовувати аутсорсинг, ефективно розподіляти ресурси та швидко масштабувати діяльність. Вони також сприяють підвищенню інноваційності за рахунок інтеграції знань і досвіду різних учасників.

Суттєве значення має впровадження цифрових технологій, яке трансформує традиційні організаційні структури у цифрово-орієнтовані системи управління. Це включає автоматизацію бізнес-процесів, використання систем управління даними (Big Data), аналітичних інструментів, цифрових платформ і сучасних засобів комунікації. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості управління, скороченню часу обробки інформації та покращенню якості управлінських рішень.

Ще одним важливим напрямом є використання дистанційних і гібридних форм організації праці, що стало особливо актуальним у сучасних умовах. Такий підхід дозволяє підприємствам залучати висококваліфікований персонал незалежно від географічного розташування, оптимізувати витрати на утримання офісної інфраструктури та підвищувати гнучкість організації праці. Водночас це вимагає розвитку нових підходів до управління персоналом і комунікаціями.

Важливою тенденцією є також глобалізація організаційних структур, яка проявляється у розширенні діяльності підприємств на міжнародні ринки, інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та використанні міжнародних ресурсів. Це потребує формування більш складних, багаторівневих структур, здатних забезпечити ефективну координацію діяльності в різних країнах і регіонах.

Не менш значущим напрямом адаптації є розвиток клієнтоорієнтованих моделей управління, що передбачає перебудову організаційної структури з урахуванням потреб споживачів. Це означає формування бізнес-процесів і підрозділів навколо створення цінності для клієнта, що сприяє підвищенню якості продукції та послуг, а також зміцненню ринкових позицій підприємства.

Крім того, адаптація організаційних структур тісно пов'язана з інноваційною орієнтацією підприємства, яка передбачає створення умов для генерації, впровадження та комерціалізації нових ідей. Це включає формування інноваційних підрозділів, розвиток корпоративної культури, що підтримує творчість і ініціативність, а також впровадження сучасних методів управління інноваціями.

Для систематизації основних напрямів адаптації організаційних структур доцільно представити їх у табличній формі (табл. 6.6)

Таблиця 6.6

Основні напрями адаптації організаційних структур

Напрямок адаптації	Зміст	Результат
Гнучкі структури	Скорочення ієрархії, делегування повноважень	Підвищення швидкості рішень
Мережеві структури	Взаємодія з партнерами, аутсорсинг	Ефективне використання ресурсів
Цифровізація	Впровадження ІТ та аналітики	Підвищення ефективності управління
Дистанційна робота	Гнучка організація праці	Зниження витрат, доступ до талантів
Глобалізація	Вихід на міжнародні ринки	Розширення діяльності
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби споживача	Підвищення якості та лояльності
Інноваційність	Впровадження нових рішень	Формування конкурентних переваг

Аналіз наведених напрямів свідчить, що адаптація організаційних структур є багатовимірним процесом, який охоплює технологічні, управлінські та соціальні аспекти діяльності підприємства. Ефективність адаптації залежить від здатності підприємства інтегрувати ці напрями та забезпечити їх узгоджену реалізацію.

Отже, перспективи адаптації організаційних структур визначаються необхідністю забезпечення гнучкості, цифровізації, інноваційності та глобальної інтеграції. Саме ці фактори формують основу сучасної моделі організаційного розвитку підприємства та забезпечують його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

6.4. Характеристика проекту організаційної структури підприємства

Проект організаційної структури підприємства являє собою науково обґрунтовану модель побудови системи управління, яка визначає розподіл функцій, повноважень, відповідальності та взаємодії між підрозділами і працівниками з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Він виступає інструментом оптимізації управлінських процесів і забезпечує ефективну координацію діяльності організації в умовах змінного середовища.

Розробка проекту організаційної структури є складним і багатограним процесом, який Проект організаційної структури підприємства базується на комплексному врахуванні специфіки його діяльності, масштабів функціонування, галузевих особливостей, стратегічних пріоритетів розвитку, а також факторів зовнішнього середовища. Йдеться не лише про формальне конструювання структури, а про створення такої управлінської моделі, яка здатна забезпечити ефективну взаємодію всіх елементів організації, оптимальний розподіл ресурсів і досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Важливим є також урахування рівня конкуренції, динаміки ринку, технологічних змін і регуляторного середовища, що визначають вимоги до гнучкості та адаптивності структури.

Основною метою проектування організаційної структури є формування такої системи управління, яка забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, скорочення управлінських витрат і водночас сприяє реалізації стратегічного розвитку підприємства. У цьому контексті структура виступає інструментом досягнення конкурентних переваг, оскільки саме через неї реалізуються управлінські рішення, організовується взаємодія підрозділів і формується здатність підприємства до інновацій та змін.

Однією з ключових характеристик проекту є його цільова спрямованість, яка полягає у чіткій відповідності організаційної структури стратегічним цілям підприємства. Це означає, що структура має бути не лише адекватною поточному стану організації, а й орієнтованою на перспективу, забезпечуючи реалізацію довгострокових планів, стратегій зростання та розвитку. Вона повинна підтримувати ключові напрями діяльності та сприяти досягненню конкурентних переваг.

Важливою характеристикою є системність, яка передбачає узгодженість усіх елементів організаційної структури між собою. Проект має враховувати взаємозв'язки між підрозділами, їх функціональну взаємодію, інформаційні потоки та механізми координації. Системний підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, мінімізувати управлінські конфлікти та забезпечити ефективну взаємодію всіх ланок управління.

Не менш суттєвою характеристикою є гнучкість організаційної структури, яка забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це передбачає можливість трансформації структури залежно від нових умов, впровадження нових підрозділів, зміну

функцій існуючих елементів, а також швидке реагування на ринкові виклики. Гнучкість є особливо важливою в умовах цифровізації та високої динаміки економічних процесів.

Проект організаційної структури також характеризується економічною ефективністю, що означає досягнення оптимального співвідношення між витратами на управління та отриманими результатами. Раціональна структура повинна забезпечувати мінімізацію витрат на утримання управлінського апарату при одночасному збереженні високого рівня керованості та результативності діяльності підприємства.

Важливим аспектом є чіткість розподілу повноважень і відповідальності, яка забезпечує прозорість управлінських процесів, уникнення дублювання функцій і підвищення дисципліни виконання завдань. Чітке визначення ролей і відповідальності сприяє підвищенню ефективності контролю, прискоренню прийняття рішень і зниженню ризику управлінських помилок.

Крім того, проект організаційної структури повинен враховувати людський фактор, який є одним із визначальних чинників ефективності управління. Це включає рівень кваліфікації персоналу, його професійні компетенції, мотивацію, готовність до змін і здатність працювати в нових організаційних умовах. Урахування людського аспекту дозволяє підвищити ефективність впровадження структури та забезпечити її практичну реалізацію.

Для узагальнення та систематизації зазначених характеристик доцільно представити їх у табличній формі (табл. 6.7).

Таблиця 6.7.

Характеристики проекту організаційної структури підприємства

Характеристика	Зміст	Стратегічне значення
Цільова спрямованість	Відповідність стратегічним цілям	Реалізація розвитку
Системність	Узгодженість елементів	Комплексна ефективність
Гнучкість	Здатність до змін	Адаптація до середовища
Економічність	Раціональні витрати	Оптимізація ресурсів
Чіткість повноважень	Розподіл відповідальності	Керованість і контроль
Людський фактор	Врахування персоналу	Ефективність впровадження

Аналіз наведених характеристик свідчить, що проект організаційної структури підприємства повинен формуватися на засадах комплексності, стратегічної орієнтації та адаптивності. Лише за умови врахування всіх зазначених аспектів можливо створити ефективну модель управління, яка забезпечить узгодженість діяльності, підвищення продуктивності та стійкий розвиток підприємства в сучасних умовах.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Волохова І. В., Лук'янова О. М. Організаційна поведінка: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 92 с.
2. Дунська А. Р. Управління організаційним розвитком підприємств [Електронний ресурс]: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 6,15 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43530>
3. Управління організаційним розвитком підприємства: курс лекцій [Електронний ресурс] / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2019. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12011/1/kurs_lekcij_upravlinnya_organiz_rozvitkom_pidpriyemstva_zabrodska_pichugina_2019.pdf
4. Управління розвитком підприємства: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 70 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49970/1/URP_Navch-metod_kompleks_dystrybuly.pdf
5. Полянська А.С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 192. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2022-10/KL-URO.pdf>
6. Мельничук І. М., Гобир І. Б., Савко О. Я. Економіка в умовах сталого розвитку [Текст] : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 75 с. <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>
7. Привалова Н. В. Організаційний розвиток органів публічної влади: моніторинг якісної трансформації людських ресурсів [Текст] : дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Привалова Наталія Володимирівна. Одеса, 2018. 240 с. 227. <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>
8. Сімків, Л. Є. Управління регіональним розвитком [Текст] : метод. вказівки для самост. роботи. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 58 с. <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>
9. Управління організаційними змінами та розвитком: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спец. ДЗ «Менеджмент»; упоряд. С. С. Ткачова. Харків: ДБТУ, 2025. 216 с. <https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/70340>
10. Прохорова В. В., Ус Ю.В., Обиденнова Т.С. Управління структурними перетвореннями підприємств на основі ресурсно-функціонального. Харків: Видавництво «Смугаста типографія», 2016. 185 с.

11. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях: навч. посіб. Ч. 1 / Н. С. Іванова [та ін.] ; ред. Н. С. Іванова. Кривий Ріг: Вид-во ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
12. Страпчук С. І. та ін. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2020. 356 с.
13. Шкільняк М. М. та ін. Менеджмент: навч. посіб.. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
14. Непомнящий О. М., Дегтяр О. А., Угоднікова О. І. Концептуальні засади управління потенціалом розвитку підприємств: монографія. Київ: Персонал, 2018. 130 с.
15. Карлова, О. А., Шевченко В. С. Ділове адміністрування. Менеджмент організацій. Корпоративне управління: конспект лекцій з дисципліни для студ. магістратури всіх форм навч. спец. 073 – менеджмент. Харків. нац. ун-т міського господарства ім. О. М. Бекетова. Харків: Друкарня Мадрид, 2017. 194 с.

Додаткова літератури

1. Тоцький В. І., Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 311 с.
2. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016.196 с.
3. Забродська Г. І., Забродська Л. Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). С. 55–59.
4. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009.280 с.
5. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємств: управління змінами та інновації: монографія Харків: адватм , 2009. 436 С.

Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. Дистанційний курс з дисципліни «Управління організаційним розвитком підприємства» (укладач – к.е.н., доцент Обиденнова Т.С.) URL: <https://moodle.karazin.ua>
2. Обиденнова, Т., & Чобіток , І. (2026). Інноваційний механізм управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 352(2), 428-434. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-58>
3. Обиденнова, Т., Дем'яненко, Т., & Шелест, О. (2026). Еволюція моделей та сучасні підходи до організаційного розвитку підприємств. Development Service Industry Management, 1, 190-196. DOI: [https://doi.org/10.31891/10.31891/dsim-2026-13\(21\)](https://doi.org/10.31891/10.31891/dsim-2026-13(21))
4. Обиденнова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. Herald

of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 342(3(1), 191-197. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-28](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28)

5. Герасименко І. М., Горбатовська Н. В. Діагностика організаційних структур машинобудівних підприємств. Ефективна економіка. 2010. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

6. Герасименко І. М., Горбатовська Н. В. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2011. № 4. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_4/Gerasimenko_411.htm

7. Горбатовська Н. В. Управління організаційним розвитком на основі вдосконалення організаційної структури підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2011_2/Gorbatovska_211.htm

8. Кравченко В. М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio. Веб-сайт: Моделирование экономических систем. URL: <http://modeling.at.ua/publ/10-1-0-54>

9. Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 зі змін. від 01.02.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

10. Податковий кодекс : Закон України № 2856-VI від 23.12.2010 редакція від 29.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

11. Державна служба статистики України URL:<https://www.ukrstat.gov.ua>

12. Законодавство України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/zak>

13. Кабінет Міністрів України URL:<http://www.kmu.gov.ua/>

14. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>

15. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/>

16. Онлайн-курси від провідних університетів світу. URL: <https://www.coursera.org/courses>

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Обиденнова Тетяна Сергіївна

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освітнього
ступеня «доктор філософії» денної та заочної форм за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля» освітньо-професійної програми
«Підприємництво та торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 24.04.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 5,63. Обсяг 1,343 Мб. Зам. № 202/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна