

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Т. В. Бєльська

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2026

Бельська Т. В. Теорія організації : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування / Т. В. Бельська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026. – 71 с.

Автор

д-р наук із держ. упр. Т. В. Бельська

Рецензент

В. Д. Філіппова, доктор наук із державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування (Херсонський національний технічний університет)

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 3 від 17 вересня 2025 р.

Конспект лекцій складено на основі підручників та посібників із метою допомогти студентам зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування під час підготовки до занять, заліків та іспитів із курсу «Теорія організації».

© Т. В. Бельська, 2026

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2026

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1 Теорія організації як наукова дисципліна	6
Тема 2 Еволюція організаційних теорій	7
Тема 3 Організація як соціально-економічна система	22
Тема 4 Закони та принципи організації	28
Тема 5 Структура організації. Проектування структури організації	31
Тема 6 Самоорганізація	37
Тема 7 Формування сучасних організаційних форм організацій публічного управління	40
Тема 8 Організаційна культура та її роль у публічному управлінні	43
Тема 9 Лідерство та управління в організації	46
Тема 10 Ризик-менеджмент в теорії управління організацією	50
Тема 11 Організаційні комунікації в системі державного управління	53
Тема 12 Організаційна поведінка та управління персоналом	57
Тема 13 Управління змінами та розвитком організацій	59
Тема 14 Організаційна ефективність та результативність діяльності органів влади	61
Тема 15 Ухвалення управлінських рішень в організаціях	64
Тема 16 Сучасні тенденції розвитку організацій у системі публічного управління	67
Список використаних джерел	70

ВСТУП

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується динамічними трансформаціями, зумовленими глобалізаційними процесами, цифровізацією, зростанням складності соціально-економічних систем та посиленням ролі публічного управління. У цих умовах особливого значення набуває ефективна організація діяльності як державних інституцій, так і приватного сектору, що обумовлює актуальність вивчення теорії організації як фундаментальної наукової дисципліни.

Теорія організації формує концептуальні засади розуміння суті, структури та закономірностей функціонування організацій, розкриває механізми їхньої побудови, розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Вона поєднує досягнення різних наукових галузей – менеджменту, соціології, економіки, психології, публічного управління – та виступає методологічною основою для формування ефективних управлінських рішень.

Особливої актуальності дисципліна набуває в умовах реформування системи публічного управління, децентралізації, відновлення територіальних громад та інтеграції сучасних цифрових технологій у діяльність органів влади. Сучасні організації функціонують як відкриті системи, що потребують гнучких підходів до управління, розвитку мережевих форм взаємодії, впровадження інновацій та забезпечення ефективної комунікації між усіма учасниками управлінського процесу.

Мета навчальної дисципліни є формування у здобувачів системних теоретичних знань про закономірності функціонування та розвитку організацій, засвоєння сучасних підходів, принципів і методів побудови ефективних організаційних структур, а також набуття практичних навичок аналізу, проектування та вдосконалення діяльності організацій, зокрема в системі публічного управління. У межах курсу розглядаються питання еволюції організаційних теорій, побудови організаційних структур, формування організаційної культури, управління персоналом, ухвалення управлінських

рішень, а також цифрової трансформації організацій публічного сектору.

Особлива увага приділяється практичному застосуванню теоретичних положень у сфері публічного управління, зокрема в контексті розвитку територіальних громад, підвищення ефективності діяльності органів влади та забезпечення їхньої адаптивності до сучасних викликів. Це дозволяє поєднати фундаментальні знання з прикладними навичками, необхідними для професійної діяльності у сфері управління.

Конспект лекцій структуровано відповідно до логіки навчального курсу та охоплює ключові теми, що відображають сучасний стан і тенденції розвитку теорії організації. Він спрямований на формування у здобувачів аналітичного мислення, здатності до системного бачення організаційних процесів та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Тема 1 Теорія організації як наукова дисципліна

Теорія організації є важливою складовою системи управлінських наук, яка досліджує закономірності створення, функціонування та розвитку організацій як складних соціально-економічних систем. У сучасних умовах зростання складності управлінських процесів, цифровізації та трансформацій публічного сектору її значення суттєво зростає.

Поняття теорії організації охоплює систему наукових знань про принципи побудови організацій, їхню структуру, функції, внутрішні та зовнішні зв'язки, а також механізми забезпечення ефективності діяльності. **Організація** при цьому розглядається як впорядкована система взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою та ресурсами для її досягнення.

Об'єктом дослідження теорії організації є організації різних типів – державні, приватні, громадські, – а також процеси, що відбуваються в їхніх межах. Предметом виступають закономірності функціонування організацій, їхня структура, управлінські відносини, механізми взаємодії елементів системи та фактори, що впливають на ефективність діяльності.

Для дослідження організаційних явищ використовуються різноманітні *наукові методи*. Системний метод передбачає розгляд організації як цілісної системи, де всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Він дозволяє аналізувати організацію у взаємодії з зовнішнім середовищем, враховуючи вплив зовнішніх факторів. Структурний метод спрямований на вивчення внутрішньої побудови організації, її підрозділів, рівнів управління та зв'язків між ними. Функціональний метод зосереджується на аналізі функцій організації та її елементів, визначенні ролі кожного компонента у досягненні цілей. Порівняльний метод дозволяє порівнювати різні організаційні моделі, структури та підходи до управління з метою виявлення їхніх переваг і недоліків.

У системі управлінських наук теорія організації посідає базове місце,

оскільки формує теоретичну основу для таких дисциплін, як менеджмент, стратегічне управління, управління персоналом, публічне адміністрування. Вона забезпечує розуміння загальних принципів організації діяльності, на яких ґрунтуються конкретні управлінські практики.

Теорія організації тісно пов'язана з іншими науками. Із менеджментом її об'єднує спільний предмет дослідження – управління організаціями, проте якщо менеджмент більше орієнтований на практичні аспекти управління, то теорія організації формує його теоретичне підґрунтя. Зв'язок із соціологією проявляється у вивченні соціальних відносин, групової поведінки та організаційної культури. Економіка забезпечує розуміння ресурсного забезпечення діяльності організацій, ефективності їх функціонування та економічних результатів.

Особливого значення теорія організації набуває у сфері публічного управління. Вона дозволяє оптимізувати структури органів влади, підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити раціональний розподіл функцій і повноважень. У контексті сучасних реформ, децентралізації та цифрової трансформації знання теорії організації є необхідною умовою формування ефективних, гнучких та адаптивних систем управління.

Таким чином, теорія організації виступає фундаментальною науковою дисципліною, яка забезпечує системне розуміння організаційних процесів та є основою для розвитку ефективного управління в різних сферах, зокрема у публічному секторі.

Тема 2 Еволюція організаційних теорій

Еволюція організаційних теорій відображає розвиток наукових уявлень про управління організаціями та зміну підходів до їхнього функціонування під впливом соціально-економічних трансформацій. Упродовж ХХ–ХХІ ст. сформувалося декілька ключових етапів розвитку теорії організації, які визначають сучасні підходи до управління.

Першим етапом є *класична школа управління*, яка сформувалася на початку ХХ століття та була спрямована на підвищення ефективності виробництва через раціоналізацію праці. Значний внесок у її розвиток зробив Фредерік Тейлор, який розробив концепцію наукового управління. Основна ідея полягала у розподілі праці, стандартизації операцій та використанні наукових методів для підвищення продуктивності. Анрі Файоль сформулював універсальні принципи управління (планування, організація, мотивація, контроль), які застосовуються і сьогодні. Макс Вебер обґрунтував концепцію бюрократії як раціональної форми організації, що базується на чіткій ієрархії, правилах і процедурах. Класична школа заклала фундамент організаційної науки, проте її недоліком була недостатня увага до людського фактора.

Формування наукових засад теорії організації пов'язане передусім із працями Фредеріка Тейлора, зокрема його відомою роботою «Принципи наукового управління» (1911), яка стала відправною точкою системного дослідження управлінських процесів.

Ф. Тейлор (1856–1915), американський інженер і дослідник, розпочав свою кар'єру в металургійній компанії, поступово піднявшись від робітничих позицій до керівних. Його наукова спадщина містить низку праць, серед яких «Відрядна система» (1895), «Цехове управління» (1903) та «Принципи наукового менеджменту» (1911). Саме ці роботи заклали підґрунтя концепції наукової організації праці та забезпечили йому статус «батька наукового менеджменту».

Основна ідея Тейлора полягала у впровадженні науково обґрунтованих методів управління замість інтуїтивних і авторитарних підходів. Він доводив, що раціоналізація праці, її стандартизація та чітка організація здатні суттєво підвищити ефективність виробництва.

Зі своїх досліджень і експериментів Ф. Тейлор вивів низку загальних принципів, які склали основу класичної теорії організації. До них належать:

1. *Розподіл праці.* Цей принцип не тільки простежується на рівні майстерні або цеху, але і поширюється на управлінські ешелони. За

менеджером має бути закріплена функція планування, а за працівником – функція виконання. Крім цього розподілу праці в широкому сенсі Ф. Тейлор рекомендував також розподіляти конкретні виробничі завдання, щоб кожен член персоналу (як робітник, так і менеджер) виконував лише одну функцію.

2. *Функціональне керівництво.* Нагляд за робітниками повинен мати функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Ф. Тейлор запропонував перейти від одноособового до функціонального керівництва, замінивши владу одного майстра функціональною адміністрацією (декількома керівниками-фахівцями, кожний з яких давав би робітнику вказівки в межах своєї компетенції). У спеціальній літературі з проблем організації таких керівників-фахівців та їхні підрозділи називають функціональними органами (відділами), а організацію – функціональною.

3. *Вимірювання праці.* Ф. Тейлор наполягав на вивченні процесів робочого часу, вбачаючи в цьому оптимальний шлях реалізації виробничих завдань. Цей принцип припускає вимірювання робочого часу з допомогою так званих «одиниць часу», які є дискретними елементами трудових процесів.;

4. *Завдання-розпорядження.* Згідно з цим принципом виробничі завдання мають бути не тільки щохвилини розчленовані, але і супроводжуватися докладним описом оптимальних методів їх виконання. Цілі підприємства чітко заплановані, і кожному робітнику видаються письмові інструкції щодо його конкретних завдань. Шляхом реалізації цих заходів і робітник, і менеджер отримують певні стандарти, які сприяють вимірюванню праці.

5. *Програми стимулювання.* Робітник повинен усвідомлювати, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від встановленого випуску готової продукції, а у разі досягнення більшої продуктивності робітникові виплачується премія.

6. *Праця як індивідуальна діяльність.* Вплив групи робить робітника менш продуктивним.

7. *Мотивація.* Суть цього принципу в тому, що особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей.

8. *Роль індивідуальних здібностей.* Проводиться відмінність між здібностями робітників і менеджерів: робітники працюють за винагороду в сьогодні, а менеджери – заради винагороди в майбутньому.

Водночас його підходи викликали критику, зокрема з боку профспілок, які розглядали науковий менеджмент як інструмент інтенсифікації праці.

Подальший розвиток теорії організації пов'язаний із діяльністю Анрі Файоля, який сформулював універсальні принципи управління. На відміну від Тейлора, який зосереджувався на виробничому рівні, Файоль розглядав управління на рівні всієї організації. У своїй праці «Загальне і промислове управління» (1916) він визначив ключові принципи, зокрема єдність керівництва, чітку ієрархію, розподіл відповідальності та важливість координації. Особливу увагу Файоль приділяв організаційній структурі та комунікаціям. Він підкреслював значення ієрархії, але водночас допускав можливість горизонтальних зв'язків для підвищення ефективності управління, що знайшло відображення у концепції «містка Файоля».

Головна праця Анрі Файоля «Загальне і промислове керівництво» вийшла 1916 року. І хоча роботи Тейлора і Файоля були написані приблизно в один і той самий час, вони істотно відрізнялися одна від одної. Ідеї Тейлора базувалися переважно на наукових дослідженнях, тоді як принципи, сформульовані Файолем, були результатом численних експериментів і визначалися досвідом його роботи як керівника. Впродовж 30 років (1888–1918) він був головним керівником французького гірничодобувного і металургійного концерну «Комам бо» – концерну, який знаходився спочатку на межі краху, а перед виходом А. Файоля у відставку перетворився на одне з найбільших і процвітаючих підприємств Франції.

А. Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати на всіх рівнях управління. Коротко їх можна сформулювати таким чином. Щоб працювати ефективно, організація повинна мати:

– чіткі цілі;

- один центр підпорядкування (єдність управління);
- один відділ управління (єдність контролю);
- чіткі лінії інстанцій, за якими здійснюються розпорядження (скалярний ланцюг підпорядкування від верхніх ешелонів ієрархії до її нижчих ланок);
- рівність прав і обов'язків;
- раціональний розподіл праці і логічне угруповання завдань за підрозділами, відділами та адміністративними секторами вищої ланки;
- чітке визначення відповідальності за результати діяльності і такі офіційні відносини, щоб кожен в організації знав свою роль та становище в колективі;
- сприятливі можливості для прояву ініціативи [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Особливе значення А. Файоль надавав формальній структурі організації. Використання принципу скалярного ланцюга, на думку дослідника, дає змогу створити систему відповідальності різних ланок і забезпечує єдність розпорядництва з послідовною передачею вказівок та інформації. Проте він застерігає від надмірного формалізму організації, показуючи, які перешкоди створюються організаційною структурою на шляху комунікаційного потоку.

Приклад. *Припустимо, потрібно передати повідомлення від індивіда Д до індивіда О, які знаходяться на одному рівні ієрархії, але в різних підрозділах. Відповідно до вказаної ієрархічної структури формальний контакт між ними може бути здійснений тільки через ступені ієрархії влади (вгору і вниз). Проте очевидно, що розумніше і набагато швидше для Д і О здійснити прямий контакт, оминувши шість керівників вищого рівня. Файоль стверджував, що в будь-якій організації варто дозволяти такий прямий горизонтальний зв'язок, принаймні в кризових ситуаціях, коли важлива швидкість дії. Цей соціальний комунікаційний канал отримав назву «місток» Файоля.*

А. Файоль визнає, що в разі порушення деяких принципів управління в організаціях виникають комунікаційні труднощі. Наприклад, якщо діапазон контролю керівника дуже розширюється і кількість підлеглих перевищує 5–6 осіб, то здатність ефективного спілкування з підлеглими може зменшитися. Тому А. Файоль і Ф. Тейлор розробили правила і норми керування в цифровому вираженні. Так, в ефективно працюючих організаціях, на думку Файоля, діапазон контролю на рівні майстрів може бути від 10-ти до 30-ти осіб; наявність 2-х, 3-х, 4-х або 5-ти майстрів вимагає впровадження посади завідувача майстерні, а наявність 2- або 5-ти завідувачів майстернями – впровадження посади завідувача відділом. Для вирішення проблем контролю і координації дій підлеглих пропонується делегування влади керівника на нижчі рівні ієрархії, що характеризуються зменшенням діапазону контролю.

Значний внесок у розвиток теорії організації зробив Макс Вебер, який обґрунтував модель бюрократичної організації як раціональної системи управління. Він визначив її ключові риси: чіткий розподіл праці, ієрархію влади, регламентацію діяльності правилами та безособовість управління. Така модель забезпечує стабільність і передбачуваність функціонування організації.

Бюрократія М. Вебера. Німецький соціолог Макс Вебер (1864–1920) розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка отримала назву бюрократичної. Термін «бюрократія» М. Вебер застосовував у буквальному значенні – «правління державних службовців». На його думку, бюрократія характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю і відповідальністю. Принципи побудови бюрократичної організації полягають у такому:

– вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дає змогу визначити завдання і обов'язки кожного посадовця;

– організація будується на принципах ієрархії, строгої системи підлеглих та відповідальності, системи влади і авторитету;

– діяльність організації регулюється на основі інструкцій, стандартів, правил, що визначають відповідальність кожного співробітника і його обов'язки;

– управління організацією здійснюється на основі формальної безособовості, тобто виключає особисті мотиви та емоції;

– відбір, призначення на посаду і підвищення по службі базуються на заслугах і чеснотах, а не на традиціях і примхах.

М. Вебер вважав, що запропонована ним система принципів забезпечить задовільне виконання багатьох одноманітних організаційних завдань, а ієрархія, влада і бюрократія є основою усіх соціальних організацій.

У відповідь на це сформувалися *неокласичні підходи*, зокрема школа людських відносин. Її представники, серед яких Елтон Мейо, довели, що ефективність організації залежить не лише від технічних і економічних факторів, а й від соціально-психологічних умов праці. У центрі уваги опинилися потреби працівників, мотивація, комунікації та групова поведінка. Було встановлено, що неформальні відносини та корпоративна культура відіграють важливу роль у функціонуванні організації. Таким чином, організація почала розглядатися як соціальна система.

Наступний етап розвитку теорії організації пов'язаний із формуванням школи людських відносин, засновником якої вважається Елтон Мейо.

Елтон Мейо (1880–1949) очолив серію експериментів, проведених на заводі фірми «Вестерн електрик» у Хоторні (1924–1927). Дослідження на Хоторнському заводі почалися з низки експериментів щодо поліпшення освітленості робочих місць з метою пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Результати експериментів не дали змоги вивести такої залежності, проте вдалося встановити, що продуктивність праці пов'язана з відчуттям робітників до себе особливої уваги як до учасників експерименту. Це явище отримало назву хоторнського ефекту.

Хоторнський ефект означає схильність людей до поведінки, що відхиляється від норми, коли вони розуміють, що є об'єктом

експерименту. Такого роду «спеціальне» звернення до випробовуваних суб'єктів привело до виникнення в управлінні нової наукової школи, що отримала назву «Школа людських відносин».

На основі проведених досліджень Е. Мейо зробив висновки, що суперечили концепції «раціонального працівника». Головними з них є такі:

- чітке розділення і нормування праці не завжди приводять до підвищення продуктивності;

- люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукань і заходів контролю, що виходять від керівництва;

- менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб виконувати функції керівника; він повинен розуміти потреби окремих людей і груп, уміти вислуховувати їхні проблеми, дати пораду, переконати співробітника прийняти зміни.

Вплив ідей Е. Мейо є очевидним і сьогодні. У програмах з удосконалення управління в багатьох великих організаціях підкреслюється необхідність і важливість спеціальної підготовки менеджерів щодо проведення бесід, встановлення міжособових відносин, розуміння групи, розвитку інших соціальних навичок. Всі ці проблеми актуальні і прямо або побічно впливають з робіт Е. Мейо.

Е. Мейо сформулював низку принципів, які можуть бути корисними і використовуватися в управлінні будь-якою організацією:

1. Індивідууми мають унікальні потреби, цілі і мотиви. Позитивна мотивація вимагає, щоб із робітниками поводитися як з особами.

2. Людські проблеми не можуть бути простими.

3. Особисті або сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці.

Подальший розвиток ідей організації пов'язаний із роботами Честера Барнарда, який розглядав організацію як систему свідомо координованої

діяльності. Він підкреслював роль співпраці, комунікації та мотивації, а також звертав увагу на взаємодію формальних і неформальних структур.

Честер Барнард – професор, бізнесмен і філософ. Він почав працювати в корпорації IT & T у 1909 р. як статистик і швидко піднявся службовими сходами. У 1927 р. Ч. Барнард був президентом однієї з телефонних компаній. Його єдина книга «Функції керівника» (1938) визнана класичною роботою в сфері теорії організації.

Ч. Барнард дав визначення формальної (цілеспрямованої) організації та її складових, призначення, виділив суб'єктивні й об'єктивні аспекти влади керівників. Особливе визнання отримала розроблена ним теорія сприйняття, що по-новому пояснює взаємини менеджерів і працівників. Суть ідей Ч. Барнарда можна виразити такими положеннями:

1. Фізичні і біологічні обмеження, властиві індивідам, змушують їх співробітничати, працювати групами, оскільки кооперація – це найбільш дієвий спосіб подолання цих обмежень.

2. Співпраця приводить до виникнення систем, які діють погоджено. Успішне функціонування таких систем залежить від результативності і властивої їм ефективності: результативність характеризує досягнення корпоративної мети, ефективність є наслідком індивідуальної продуктивності та означає досягнення мети з мінімальними витратами для її учасників.

3. Окремим індивідам властиві особисті мотиви кооперації, але є певна межа, до якої вони продовжують сприяти досягненню корпоративної мети. Тому успіх організації залежить і від ступеня задоволеності її членів.

4. Організації можуть бути розподілені на два види: «формальні», тобто ті, які об'єднують зусилля декількох осіб і координують їхні дії для досягнення загальної мети, і «неформальні» під якими розуміється сукупність особистих контактів і взаємодій, а також асоційовані групи людей, що не мають загальної або свідомо скоординованої мети.

5. Неформальна організація виступає як своєрідний самозахист індивідів перед експансією формальних організацій. До її головних функцій належать комунікація, підтримка згуртованості, зміцнення відчуття особистої гідності, самоповаги і незалежності вибору. Формальна організація виникає у випадку, якщо є індивіди, які в змозі спілкуватися один з одним, згодні робити свій внесок до групових дій і мають загальну мету.

6. Кожна формальна організація містить такі елементи:

- загальне призначення (мета);
- систему стимулів, які спонукатимуть людей робити свій внесок в досягнення поставленої мети;
- систему влади, яка схиляє членів групи погоджуватися з рішеннями адміністраторів;
- комунікації.

7. Влада – це інформаційний зв'язок (команда), завдяки якому інформація сприймається членами організації як інструмент управління їхньою діяльністю. Керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними керували. Тому справжнім носієм влади є не менеджер, а персонал, оскільки саме він вирішує, виконувати або не виконувати розпорядження зверху. Суб'єктивним елементом влади є її сприйняття працівниками, а об'єктивним – характер команди або інформаційного зв'язку.

8. Функції адміністратора у формальній організації – підтримка інформаційного зв'язку з допомогою організаційної структури, забезпечення діяльності найважливіших ділянок силами індивідів, які входять в організацію, формалізоване визначення мети (планування).

Ч. Барнард, так само як і Е. Мейо, був прихильником концепції «соціальної людини» і розглядав неекономічні стимули як вирішальний чинник виробництва. Він вважав, що суть взаємин індивіда й організації прихована у співпраці. Є певні потреби, які не можуть бути задоволені самим

індивідом, тому він повинен кооперуватися з іншими. Таким чином, організація просто допомагає індивідові досягти мети, яку він не може реалізувати іншим шляхом.

У середині ХХ століття Дуглас Макгрегор розвинув ідеї мотивації, сформувавши теорії Х та Y, які відображають різні підходи до управління персоналом – від авторитарного до партнерського. Подальші дослідження (А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш) довели залежність організаційних структур від зовнішнього середовища, що стало основою ситуаційного підходу та концепції організації як відкритої системи.

*Дуглас Макгрегор (1906–1964) – один із найвідоміших теоретиків, що зробив значний внесок у розробку теорії організації на другому етапі. Його праці присвячені питанням практичного управління (керівництва). Найбільш значущою роботою є книга «Людська сторона підприємництва» (1960). Спостерігаючи за взаєминами керівництва і персоналу, Макгрегор прийшов до висновку, що керівник будує свою поведінку стосовно підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників та їхні здібності. Проведені дослідження дали змогу Д. Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожна з яких може зайняти керівник щодо своїх підлеглих. У спрощеному варіанті цієї системи позначені позиції постають по різні боки континууму. Одна з крайніх позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа теорією Х, а інша – теорією Y. Відповідно до *теорії Х* керівник найчастіше виражає своє ставлення до підлеглих таким чином:*

1. Кожній людині від природи властиве небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці, за будь-якої зручної нагоди.

2. Оскільки люди не бажають працювати, доцільно примушувати, контролювати, керувати ними або погрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети.

3. Честолюбство властиве дуже не багатьом; такі люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути відомими.

4. Понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

Теорія У розглядає протилежну ситуацію, за якої субординація виглядає як партнерство і становлення колективу проходить в ідеальному середовищі. Вона містить такі положення:

1. Витрати фізичних і духовних сил на роботі такі ж природні, як і під час гри або відпочинку, і в нормальних умовах людина не відмовляється від виконання тих або інших обов'язків.

2. Загроза покарання або зовнішній контроль не є єдиними засобами, що стимулюють досягнення поставленої організацією мети. Люди наділені здібностями до самоврядування і самоконтролю в разі досягнення цілей, до яких вони прагнуть.

3. Прагнення до цілей є функцією винагороди, тобто залучення до діяльності організації передбачає, що винагорода за діяльність відповідатиме тому, які завдання, що стояли перед колективом, виконані.

4. Винахідливість і творче начало дуже поширені серед населення, але в умовах високорозвинених технологій, вони часто залишаються непоміченими.

Відповідно до поглядів Д. Макгрегора теорія Х – це управління і контроль за допомогою прямого застосування влади. У цьому випадку людина виступає як об'єкт владної дії. Теорія Г навпаки, заснована на принципі інтеграції або створення умов, за яких члени організації можуть досягти бажаних цілей, спрямовуючи свою енергію у потрібне русло.

Значущість сформульованих Д. Макгрегором припущень примусила менеджерів і авторів у сфері теорії організації уважно розглядати відносні переваги різних стилів керівництва організацією. Незабаром головним у дослідженнях лідерства стало питання: що означає керувати якомога краще?

А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію. Значний внесок у розвиток теорії організації на третьому етапі був зроблений Альфредом Чандлером. Результати його досліджень отримали відображення у книзі «Стратегія і структура» (1962). А. Чандлер встановив, що зі зміною стратегії компанії відповідним

чином змінюється також її організаційна структура. Необхідність стратегічних змін передбачається вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування організації приводить до зміни стратегії, а це безпосередньо впливає на організаційну схему. Так, А. Чандлер показав, що збільшення обсягу продукції, яка випускається, орієнтується на потокове виробництво і зумовлює необхідний перехід від функціональної організаційної форми до структурної схеми на основі підрозділів.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього середовища і структури організації виконав Дж. Томсон у книзі «Організації у дії», показавши відмінність між закритими і відкритими організаціями. На думку Томсона, закрита організація прагне до визначеності й орієнтована на внутрішні чинники, які пов'язані з досягненням її мети. Відкрита організація визнає взаємозалежність організаційної структури і її оточення, намагається досягти стабілізації в своїх відносинах із вимогами зовнішнього середовища. Дж. Томсон заявляв, що організації тісно пов'язані зі своїм оточенням: вони отримують ресурси в обмін на продукцію, що випускається, їхні технології базуються на реаліях навколишнього світу.

Після А. Чандлера і Дж. Томсона в 1967 р. дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію провели викладачі Гарвардської школи бізнесу Пол Лоуренс і Джей Лорш. Результатом цієї співпраці стала книга «Організація і її оточення». Лоуренс і Лорш розглядали організаційні структури і системи управління, порівнюючи компанії, що мають кращі результати в динамічному бізнесі (виробництво спеціальних пластиків), з кращими компаніями в стабільній, мало змінній галузі (виробництво контейнерів). Вони встановили, що кращі фірми в бізнесі, для якого характерна стабільність, використовують функціональну схему організації та прості системи контролю. Лідери в динамічному виробництві навпаки мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, ніж їхні конкуренти. Шляхом соціометричного обстеження П. Лоуренс і Дж. Лорш виявили тісну кореляційну залежність

внутрішніх параметрів організації та характеристик зовнішнього середовища.

Отримані результати і висновки стали основою для формування концепції організації як відкритої системи. Теоретики висунули і обґрунтували положення про те, що між організацією і середовищем не тільки існують відносини адаптації, але й зовнішні характеристики середовища, з одного боку, і внутрішні структурні й поведінкові параметри – з іншого, нерозривно пов'язані об'єктивними закономірностями і взаємозалежностями (середовище, звичайно, не є єдиною детермінантою організації, крім того, важливе значення мають незалежні змінні цілей, технологія, розміри, нововведення тощо). До початку 70-х років ХХ ст. цей підхід, названий П. Лоренсом і Дж. Лоршем організаційною теорією «випадків», сформувався як один із напрямів цієї науки.

Подальший розвиток науки привів до формування *сучасних концепцій організації*, які характеризуються комплексністю та міждисциплінарністю. Сучасний етап розвитку теорії організації пов'язаний із ідеями обмеженої раціональності (Г. Саймон), коаліційної природи організацій (Р. Сайерт, Дж. Марч) та моделлю «смітника», яка описує процес ухвалення рішень в умовах невизначеності.

Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель «смітника». Сучасна концепція розвитку поглядів на організацію наголошує на неформальності, індивідуальній заповзятливості та еволюції. Найбільш відомими теоретиками цього етапу є Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон. Р. Сайерт і Дж. Марч намагались побудувати теорію фірми, що діє в умовах постійного «квазівирішення» конфліктів між підрозділами в організації, що складають, за Дж. Марчем, «політичні коаліції». Проте джерелами конфліктів вони вважали природний для будь-якої організації розподіл відповідальності за досягнення різної мети і «обмежену раціональність» менеджерів у їхньому прагненні владнати проблеми управління. Будь-яка організація, за Сайертом – Марчем, має

достатньо сильні соціальні механізми для вирішення конфліктів (компромісне узгодження цілей і завдань, утворення резервів на випадок непередбачених ускладнень, переведення уваги з розгляду одних проблем на інші тощо).

Розвиваючи такі ідеї, як сатисфакція (досягнення скоріш задовільних, ніж максимальних результатів в ухваленні рішень), обмежена раціональність і послідовний пошук Р. Сайерт, Г. Саймон і Дж. Марч сприяли утвердженню погляду на те, що менеджери зовсім не є пристроями для раціонального вирішення проблем або обчислюваними машинами. Особи, які ухвалюють рішення, не працюють в умовах довершеного знання, звідси виникає невизначеність щодо нормального стану справ.

У подальшому Дж. Марч і Г. Саймон висунули концепцію організації як «смітника», виразивши своє ставлення до конфлікту цілей і інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, які наявні у внутрішніх організаційних відносинах.

Модель «смітника» застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як організована анархія. Як приклади «смітників» можна назвати університети, мозкові центри, дослідницькі організації і, можливо, деякі організації в системі охорони здоров'я. В організаціях подібного роду переваги не мають чітких визначень і у багатьох випадках непослідовні. Технології тут нечіткі, участь негнучка, з масою прикладів періодичної заміни працівників за принципом «пішов – прийшов», а також безперервної зміни персоналу в результаті плинності кадрів. Переваги або цілі визначаються скоріше у дії, а не так, ніби менеджер починає з постановки наперед вибраної мети і прагне її досягнення. Таким чином, модель «смітника» можна розглядати як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень, з якими доводиться мати справу менеджерам.

Кожний новий напрям теоретичних узагальнень приходив на зміну попередньому у вигляді додаткового внеску в еволюцію теорії організації стосовно нового витка науково-технічного і соціально-економічного розвитку

суспільства.

У другій половині ХХ ст. – на початку ХХІ ст. організаційні теорії зазнали подальшого розвитку під впливом глобалізації, цифровізації та зростання складності управлінських процесів. З'явилися нові концепції, такі як мережеві організації, теорії знань, організації, що навчаються, agile-управління, цифрові та віртуальні організації. Значну увагу приділяють інноваціям, гнучкості, швидкості реагування та розвитку людського капіталу.

Еволюція організаційних теорій має важливе значення для сучасного управління. Вона дозволяє інтегрувати різні підходи та обирати найбільш ефективні управлінські інструменти залежно від умов. Сучасні організації використовують поєднання класичних принципів, орієнтацію на людський фактор і гнучкі управлінські моделі. Це особливо актуально для публічного управління, де необхідно забезпечити ефективність, прозорість і адаптивність у складних кризових умовах.

Тема 3 Організація як соціально-економічна система

Суть організації як системи

У сучасній теорії управління організація розглядається як складне утворення, що поєднує різні елементи в єдине ціле. Такий підхід сформувався завдяки розвитку системного мислення, яке набуло особливого значення у другій половині ХХ ст. у зв'язку з розвитком кібернетики та автоматизованих систем управління.

Система визначається як сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та утворюють цілісність. Важливою характеристикою системи є те, що її властивості не зводяться до простої суми властивостей окремих компонентів. Це явище називається *синергією*.

Організація, зі свого боку, є не лише структурою, а й процесом впорядкування взаємодії елементів. Тобто вона виступає як система у динаміці, що постійно розвивається та змінюється.

Основні характеристики організації як системи

Організація як соціально-економічна система має низку ключових ознак:

1. *Цілісність* – всі елементи функціонують як єдине ціле.

2. *Емерджентність* – виникнення нових якостей, яких не мають окремі елементи.

3. *Структурованість* – наявність упорядкованих зв'язків між складовими.

4. *Взаємодія елементів* – постійний обмін ресурсами, інформацією, рішеннями.

5. *Наявність цілей* – діяльність організації спрямована на досягнення визначених результатів.

6. *Відкритість* – взаємодія із зовнішнім середовищем.

7. *Стійкість* – здатність зберігати рівновагу та адаптуватися до змін.

Особливу роль відіграє зовнішнє середовище, яке впливає на функціонування організації, визначає її стратегію та поведінку.

Організація як відкрита соціально-економічна система

Сучасний підхід розглядає організацію як **відкриту систему**, яка:

– отримує ресурси із зовнішнього середовища;

– трансформує їх у результат (товари, послуги, управлінські рішення);

– повертає результати назад у середовище.

Така взаємодія забезпечує життєздатність організації та її розвиток.

Соціально-економічна організація поєднує:

– соціальні елементи (людей, відносини, культуру);

– економічні елементи (ресурси, фінанси, стимули);

– організаційні процеси (управління, планування, координацію).

Формула організації може бути подана як: *організація = персонал + ресурси + фінанси + інформація + процес трансформації*.

Соціальна природа організації

Соціальна організація є особливим типом системи, де центральним елементом виступає людина. Саме людський фактор визначає специфіку функціонування таких систем.

Основні компоненти соціальної системи:

- *люди* – носії знань, цінностей, мотивації;
- *процеси* – економічні, соціальні, управлінські;
- *матеріальні ресурси* – техніка, інфраструктура;
- *цінності та норми* – культура, традиції, правила поведінки.

Організація функціонує як соціальне середовище, у якому формуються:

- формальні та неформальні групи;
- лідерство та підпорядкування;
- мотивація та стимули діяльності.

Класифікація соціальних організацій

Залежно від цілей та функцій виділяють такі типи організацій:

- *соціально-економічні* – орієнтовані на отримання прибутку;
- *соціально-культурні* – спрямовані на розвиток культури та цінностей;
- *соціально-освітні* – забезпечують навчання та розвиток знань.

Кожен тип організації має власні пріоритети, але всі вони функціонують на основі взаємодії соціальних і економічних факторів.

Внутрішні зв'язки в організації

Функціонування організації визначається поєднанням:

- соціальних зв'язків (комунікації, відносини, корпоративна культура);
- економічних зв'язків (заробітна плата, стимули, відповідальність).

Баланс цих зв'язків впливає на ефективність організації:

- слабкі зв'язки → нестабільність;
- сильні зв'язки → ефективність і стійкість;
- дисбаланс → конфлікти.

Еволюція організації як системи

Розвиток теорії організації відображає зміну підходів до її розуміння:

- від закритих систем до відкритих;
- від раціональних моделей до соціально орієнтованих.

Основні етапи розвитку:

1. Класичний (раціональний, закритий підхід).
2. Людських відносин (соціальний аспект).
3. Системний (відкрита система).
4. Сучасний (інтеграція соціального та системного підходів).

Життєвий цикл організації

Організація проходить певні стадії розвитку:

- 1) *народження* – формування ідеї та пошук ресурсів;
- 2) *зростання* – активний розвиток;
- 3) *зрілість* – стабільність і формалізація;
- 4) *старіння* – зниження гнучкості;
- 5) *відродження або занепад*.

Кожна стадія потребує відповідного стилю управління та стратегічних рішень.

Отже, організація як соціально-економічна система є складним, багаторівневим утворенням, що поєднує людей, ресурси та процеси. Її ефективність визначається не лише структурою, а й якістю взаємодії елементів, здатністю адаптуватися до змін та рівнем розвитку соціальних відносин.

Системний підхід дозволяє глибше зрозуміти природу організації, виявити закономірності її функціонування та забезпечити ефективне управління в умовах динамічного середовища.

Моделі організації

Під моделлю організації розуміють узагальнене уявлення про її будову, принципи функціонування та способи координації діяльності. Вона визначає, як поєднуються робочі процеси, формуються групи та вибудовуються управлінські й комунікаційні зв'язки. По суті, організаційна модель виступає рамковою конструкцією, у межах якої здійснюється вся діяльність організації.

У теорії організації виділяють кілька базових моделей: класичну

(механістичну), бюрократичну, неокласичну (органічну), інституційну та системну.

Класична (механістична) модель. Класичний підхід сформувався на початку ХХ століття в умовах індустріалізації та зростання масштабів виробництва. Його представники (Ф. Тейлор, А. Файоль) зосереджувалися на раціоналізації праці та підвищенні ефективності управління.

У межах цієї моделі організація розглядається як чітко структурований механізм, побудований керівництвом. Основою є поділ праці, ієрархія та суворі регламентація діяльності.

Характерні риси:

- жорстка ієрархічна структура управління;
- чіткий розподіл функцій і відповідальності;
- домінування формальних правил і процедур;
- орієнтація на досягнення визначених результатів;
- людина розглядається як виконавець, а не як особистість.

У такій моделі організація функціонує як замкнена система, а її вдосконалення відбувається через внутрішню оптимізацію.

Бюрократична модель. Бюрократична концепція, розроблена М. Вебером, є розвитком класичного підходу. Її метою є мінімізація впливу суб'єктивного фактора через формалізацію діяльності.

Основні принципи:

- чітка система підпорядкування;
- формалізовані правила і процедури;
- функціональний поділ праці;
- відбір персоналу за кваліфікацією;
- стандартизація управлінських рішень.

Така модель забезпечує стабільність і передбачуваність, але водночас обмежує гнучкість та інноваційність.

Неокласична (органічна) модель. Неокласичний підхід виник як реакція

на недоліки механістичних моделей, зокрема ігнорування людського чинника.

У центрі уваги – людина як носій інтересів, цінностей і соціальних зв'язків.

Основні особливості:

- децентралізація управління;
- розвиток неформальних відносин;
- врахування мотивації та потреб працівників;
- гнучкість організаційних структур;
- орієнтація на адаптацію до середовища.

Організація в цій моделі виступає як жива система, здатна до саморегуляції та розвитку.

Інституційна модель. Інституційний підхід розглядає організацію як складну соціальну систему, в якій взаємодіють різні групи інтересів. Важливу роль відіграють соціальні норми, культура та політичні процеси.

Ключові риси:

- врахування інтересів різних соціальних груп;
- участь працівників в управлінні (партисипативність);
- соціальна відповідальність організації;
- баланс між формальними і неформальними структурами;
- ухвалення рішень через компроміс.

Ця модель підкреслює значення соціального контексту та внутрішньої взаємодії.

Системна модель. Системний підхід є сучасним етапом розвитку теорії організації. Він розглядає організацію як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Основні характеристики:

- взаємозалежність усіх елементів організації;
- поєднання формальних і неформальних структур;
- орієнтація на досягнення як внутрішніх, так і зовнішніх результатів;
- адаптивність до змін середовища;

– використання міждисциплінарних підходів.

У межах цієї моделі організація сприймається як динамічна система, що постійно розвивається та трансформується.

Еволюція моделей організації демонструє перехід від жорстких, формалізованих структур до більш гнучких і соціально орієнтованих систем. Сучасні організації поєднують елементи різних моделей, формуючи адаптивні управлінські механізми, здатні реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Тема 4 Закони та принципи організації

Суть законів і принципів організації

У теорії організації важливе місце займають закономірності, що визначають функціонування та розвиток організаційних систем. Такі закономірності проявляються у вигляді *законів організації* – об’єктивних, стійких зв’язків між елементами системи.

На відміну від законів, *принципи організації* є узагальненими правилами та рекомендаціями, які використовуються у практиці управління для підвищення ефективності діяльності організацій.

Закони мають об’єктивний характер і діють незалежно від волі людини, тоді як принципи є результатом узагальнення управлінського досвіду.

Основні закони організації

Закон синергії. Закон синергії відображає ефект взаємодії елементів системи, коли спільний результат перевищує суму результатів окремих складових.

Суть закону: ефективність організації залежить від якості взаємодії між її елементами.

Прояви:

- узгодженість дій підрозділів;
- командна робота;
- координація діяльності.

Приклад: злагоджена робота органів влади під час кризових ситуацій забезпечує значно кращий результат, ніж ізольовані дії кожного органу.

Закон розвитку відображає необхідність постійних змін і вдосконалення організації.

Суть закону: будь-яка організація повинна змінюватися відповідно до умов зовнішнього середовища, інакше вона втрачає ефективність.

Основні прояви:

- інновації в управлінні;
- реформування структур;
- цифровізація процесів.

Управлінське значення: ігнорування розвитку призводить до стагнації або занепаду організації.

Закон пропорційності. Закон пропорційності передбачає необхідність збалансованості між елементами організації.

Суть закону: ефективність діяльності залежить від оптимального співвідношення ресурсів, функцій і повноважень.

Приклади прояву:

- відповідність чисельності персоналу обсягу завдань;
- баланс між централізацією і децентралізацією;
- узгодження ресурсів і результатів.

Наслідки порушення:

- перевантаження або недовантаження структур;
- неефективне використання ресурсів;
- управлінські дисбаланси.

Принципи організації

Принцип ієрархічності передбачає побудову організації у вигляді багаторівневої структури управління.

Основні характеристики:

- підпорядкованість нижчих рівнів вищим;

- чіткий розподіл повноважень;
- відповідальність на кожному рівні.

Значення: забезпечує упорядкованість та керованість організації.

Принцип гнучкості відображає здатність організації змінювати свою структуру та процеси відповідно до нових умов.

Прояви:

- швидке реагування на зміни;
- адаптація управлінських рішень;
- використання інноваційних підходів.

Значення: дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та ефективною.

Принцип адаптивності передбачає здатність організації пристосовуватися до впливу зовнішнього середовища.

Основні риси:

- аналіз зовнішніх факторів;
- врахування потреб суспільства;
- гнучка політика управління.

Відмінність від гнучкості: гнучкість – це швидкість змін, адаптивність – їхня відповідність умовам середовища.

Застосування законів організації в публічному управлінні

У сфері публічного управління закони організації мають особливе значення, оскільки діяльність органів влади пов'язана з високим рівнем відповідальності.

Закон синергії:

- координація між державними органами;
- взаємодія центральної та місцевої влади;
- партнерство з громадянським суспільством.

Закон розвитку:

- адміністративні реформи;

- цифровізація державних послуг;
- впровадження інновацій.

Закон пропорційності:

- оптимізація структури органів влади;
- збалансування повноважень і ресурсів;
- ефективний розподіл функцій.

Вплив принципів на ефективність діяльності органів влади

Принципи організації безпосередньо впливають на якість управління в публічному секторі.

Ієрархічність:

- забезпечує чіткість управління;
- сприяє контролю та відповідальності.

Гнучкість:

- дозволяє швидко реагувати на кризи;
- підвищує ефективність управлінських рішень.

Адаптивність:

- забезпечує відповідність політики потребам суспільства;
- сприяє сталому розвитку.

Загальний ефект: поєднання цих принципів формує ефективну, стійку та сучасну систему публічного управління.

Отже, закони і принципи організації є фундаментом ефективного управління. Закони визначають об'єктивні умови функціонування організацій, тоді як принципи виступають практичними орієнтирами для управлінської діяльності. У публічному управлінні їхнє застосування дозволяє забезпечити: узгодженість дій органів влади; ефективне використання ресурсів; адаптацію до сучасних викликів; підвищення якості державного управління.

Тема 5 Структура організації. Проектування структури організації

Класифікація організацій

У державі є велика кількість організацій, що вирішують найрізноманітніші завдання: господарські, культурні, суспільні, релігійні. У будь-якій науці, зокрема і в теорії організації, одним із основних завдань аналізу є класифікація об'єктів, тобто виокремлення об'єктів, схожих за своїми властивостями.

Для різних типів організацій використовуються різні методи вивчення їхньої діяльності, оскільки організації ставлять перед собою соціальні цілі, що істотно відрізняються. Соціальні організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, ВНЗ, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації. Виділяють такі основні критерії класифікації:

- за критерієм формалізації: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру і зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;

- за формою власності: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;

- за формою результату: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);

- за типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові тощо;

- за принципами об'єднання людей: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, в'язниця, психіатрична лікарня), унітарні (їхні члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети: підприємства, банки, ВНЗ);

- за характером діяльності: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), непрограмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку

визначити наперед неможливо).

Як і системи, організації поділяються на штучні і природні. Перші створюються штучним шляхом: вони проєктуються, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства, школи, лікарні. Природні організації виникають без попереднього проєктування та інших наперед визначених дій, наприклад, поселення людей, що виникає стихійно.

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

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

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

3. *Асоціативні організації*. Вони побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів – це сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи та об'єднання. Наведена класифікація має узагальнений характер. У деяких випадках вирішення питання про приналежність конкретної організації до певної групи чи класу спричиняє труднощі. Наприклад, акціонерні товариства, які за характером своєї діяльності належать до ділових організацій, використовують статут і певну систему виборності керівних органів, тобто принципи, характерні для громадської

організації.

Відповідно до класифікації всі ділові організації поділяються на два основні класи: відособлені і корпоративні.

Відзначимо три особливості ділових організацій.

Перша полягає в тому, що основою цільових установок ділових є становить комерційна ідея (одержання прибутку або соціального ефекту). Тому в своїй діяльності такі організації повинні орієнтуватися на досягнення кінцевого результату, який зазвичай виражається в грошовому або речовому еквіваленті.

Друга особливість випливає з того, що ділові організації або оперують значними матеріальними і грошовими ресурсами, або істотно впливають на управління такими ресурсами. Тому в їхніх системах управління найчастіше використовується жорстка ієрархічна структура.

Третьою характерною рисою всіх ділових організацій є перетворення матеріальних або інформаційних ресурсів, що надходять до організації, на кінцевий продукт за умови вирішення соціально значущих завдань.

Як цільова установка ділової організації часто використовується не одна ціль, а набір цілей або підцілей. Наявність набору альтернативних цілей діяльності дає змогу організації підвищити можливість виживання в умовах напруженої конкурентної боротьби. Для цього, наприклад, підприємства розвивають паралельні види діяльності, щоб у разі вимушеної або запланованої ліквідації одного з напрямів робіт можна було безболісно перейти до іншого виду діяльності. Подібні стратегії називають диверсифікацією.

Структура організації

Структура організації характеризує її будову, просторово-часове розташування її частин, взаємозв'язки між ними і є впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Вона тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У рамках організаційної

структури відбувається рух потоків інформації й ухвалення управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Організаційна структура може визначатися також як форма розподілу й кооперації управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. Із цих позицій організаційна структура розглядається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку та форм взаємодій між органами управління, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють. Найпростіше ж структуру організації визначають як сукупність усіх її служб і органічних зв'язків між ними як по вертикалі, так і по горизонталі від начальника до безпосереднього виконавця. Та останнє визначення не досить повне, оскільки не враховує чинника людської поведінки. Поведінка людей визначає ефективність функціонування структури навіть більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій між підрозділами. Тому організаційну структуру будь-якої комерційної фірми, банку, освітнього закладу, державної установи тощо необхідно розглядати з різних позицій і з урахуванням різних критеріїв. На її ефективність впливають:

- наявні взаємозв'язки, що виникають між людьми у процесі виконання ними роботи (це відображається у схемах організаційних структур і посадових обов'язках);
- філософія та політика керівництва й методи його впливу на поведінку людей;
- повноваження та функції працівників організації на різних рівнях управління.

Проектування організації

Проектування організації (фірми, підприємства) можна визначити як пошук найраціональнішого поєднання внутрішніх організаційних складників, що дає змогу побудувати таку систему взаємовідносин між окремими ланками

фірми, яка створюватиме реальні умови для виконання планів і реалізації вибраної стратегії розвитку, тобто забезпечуватиме можливість ефективного управління фірмою.

Під час побудови організаційної структури необхідно дотримуватися таких принципів:

1. Структура управління має передусім відображати цілі й завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву та його потребам.

2. Необхідно передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи й нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації.

3. Формування структури управління належить пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями й відповідальністю – з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції структури управління загалом.

Структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів.

Отже, побудувати структуру управління організацією означає поділити її на певні частини й делегувати цим частинам виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу повноважень і відповідальності, визначивши інтеграційні та координаційні механізми взаємодії виокремлених частин. Процес побудови організаційної структури відбувається поетапно, починаючи від задуму щодо майбутньої організації і закінчуючи визначенням завдань поточного адміністрування. При цьому функціональне наповнення кожної фази організаційного процесу суттєво змінюється.

Тема 6 Самоорганізація

Самоорганізація – це процес, за якого створюється, відтворюється чи удосконалюється організація складної динамічної системи. Процеси самоорганізації можуть відбуватися лише у системах, що володіють високим рівнем складності і великою кількістю елементів, зв'язки яких мають не жорсткий, а імовірнісний характер. Властивості самоорганізації виявляють об'єкти різної природи: клітини, організми, біологічні популяції, людські колективи.

Самоорганізовані процеси характеризуються такими діалектичними суперечливими тенденціями, як неврівноваженість і стійкість, дезорганізація і організація, безладдя і порядок.

Виділяють три види процесів самоорганізації, а саме:

- 1) процеси, завдяки яким відбувається зародження організації як якісно нової цілісності з деякої сукупності об'єктів;
- 2) процеси, що підтримують певний рівень організації зі зміною внутрішніх та зовнішніх умов (чинників, збурень) її функціонування;
- 3) процеси удосконалення та саморозвитку організацій, які здатні накопичувати та використовувати вже набутий досвід.

Самоорганізація може розглядатися як:

- *процес* (самоорганізація є сукупністю дій, що ведуть до формування виробничих, управлінських, соціальних, міжособистісних відносин у колективі на основі вільного вибору ухвалених правил і процедур);
- *явище* (самоорганізація виступає набором елементів (ресурсів, неформальних структур), необхідним для реалізації розробленої програми або поставленої перед організацією мети).

Залежно від об'єкта управління виділяють технічну, біологічну і соціальну самоорганізацію.

Технічна самоорганізація передбачає автоматичну зміну програми дії під

час зміни властивостей керованого об'єкта, мети управління або параметрів навколишнього середовища (наприклад, система самонаведення ракет, самоналагодження програмних ресурсів сучасних обчислювальних систем).

Технічна самоорганізація як явище – це набір альтернативних інтелектуальних адаптивних систем, що забезпечують задану працездатність, незалежно від умов функціонування (наприклад, набір дублюючих пристроїв, засобів зв'язку, пожежогасіння тощо). Така самоорганізація спрацьовує у випадку виходу з ладу будь-якого пристрою (у такому разі на зміну несправному приладу приєднується інший прилад або нова схема взаємодії елементів).

Біологічна самоорганізація як процес розглядається як сукупність дій, заснованих на генетичній програмі збереження виду і покликана забезпечити соматичну (тілесну) побудову об'єкта. Як явище біологічна самоорганізація – це конкретні зміни в живій природі (мутації) для пристосування до конкретних умов існування. Наприклад, в зонах сильного радіоактивного зараження спостерігалися зміни зовнішнього вигляду деяких дерев і тварин. Біологи не пов'язують це з хворобами рослин і тварин, а припускають, що це пристосування до нових умов.

Соціальна самоорганізація як процес, що заснований на діяльності, пов'язаній із забезпеченням гармонізації суспільних відносин. Він передбачає дії зі зміни пріоритетів, потреб та інтересів, ціннісних установок, мотивів і цілей окремого працівника та колективу організації загалом. Носіями соціальної самоорганізації є люди з підвищеною соціальною відповідальністю за вчинки своїх рідних, знайомих і незнайомих людей. Соціальна відповідальність є рисою характеру людини, поряд з чуйністю, скромністю, сміливістю, щедрістю тощо. Вона може бути вродженою чи набувається за рахунок виховання та втілення моральних норм суспільства. Така самоорганізація реалізується у таких видах: самовиховання, самонавчання і самоконтроль.

Самовиховання – це подолання шкідливих або створення нових

позитивних якостей особистості або організації за рахунок власних сил та ресурсів. Воно реалізується в діях із формування активної ділової політики, самоствердження своєї продукції і себе як особистості, впровадження прогресивних технологій. Самовиховання передбачає самонавіювання, самодисципліну, лояльність, самосхвалення, самостимулювання, подолання негативних емоцій.

Самонавчання – це мимовільне прагнення людини чи організації до вдосконалення або отримання інформації та знань. Самонавчання спирається на потребу людини в інформації, знаннях і спілкуванні, а також на потреби суспільства в додатковому продукті і саморозвитку. Самонавчання здійснюється за рахунок витрат власного вільного часу і фінансових ресурсів. Воно може проводитися в різних формах громадського навчання (вища, середня і професійна освіта) на базі державних і приватних освітніх установ, а також самостійно. Самонавчання також є наслідком практики людини, її життєвого досвіду, досвіду оточуючих її людей та організацій.

Самоконтроль – це оцінка внутрішніх відчуттів із результатами виконуваних або виконаних дій. Вона може стосуватися людини, колективу чи організації. Внутрішні відчуття під час самоконтролю зазвичай базуються на моральних цінностях, ухвалених нормах або традиціях, власних уявленнях. Самоконтроль дозволяє людині, колективу чи організації неформально оцінити свою діяльність, виявити свої можливості для поліпшення діяльності, переконалися у відповідності або невідповідності роботи своїм силам і знанням.

Для проведення самоконтролю застосовуються самоаналіз, самозвіт, самооцінка, самотестування тощо. Результати самоконтролю можуть або повністю збігатися з результатами формального технологічного контролю, або бути завищеними чи заниженими. Самоконтроль дає внутрішню впевненість у правильності чи неправильності результатів офіційного контролю.

Самоорганізація може бути особистою та колективною.

Особиста самоорганізація реалізується:

– у плануванні організації робочого дня, робочого тижня тощо;

- в організації особистої гігієни, повноцінного харчування та відпочинку;
- у контролі особистих відчуттів, реакцій на події.

Колективна самоорганізація типова для громадських відносин.

Як явище соціальна самоорганізація містить конкретні вчинки людини або групи людей, гасла, петиції тощо. Наприклад, організація каси взаємодопомоги, в яку люди добровільно вносять невеликі суми грошей для матеріальної підтримки своїх же колег в екстремальних випадках.

Тема 7 Формування сучасних організаційних форм організацій публічного управління

Роль інновацій у трансформації публічного управління

У сучасних умовах інновації перестають бути окремими ініціативами і набувають системного характеру. Вони стають ключовим фактором підвищення ефективності публічного управління, особливо в умовах цифровізації, глобалізації, криз та післявоєнного відновлення.

Публічний сектор поступово відходить від традиційних ієрархічних моделей управління та переходить до більш гнучких, мережевих і партнерських форм організації діяльності. Інновації у публічному управлінні спрямовані не лише на економічний ефект, а й на створення суспільної цінності, покращення якості життя громадян та розвиток людського капіталу.

Сучасні підходи до організації інноваційної діяльності

Сучасні організаційні форми базуються на інтеграції різних ресурсів: знань, технологій, фінансів, управлінських компетенцій.

Ключовою характеристикою є *міжсекторальна взаємодія*, яка об'єднує: державу, бізнес, наукові установи, громадянське суспільство.

Саме така взаємодія забезпечує комплексне вирішення суспільних проблем.

Інноваційні екосистеми у публічному секторі

Інноваційна екосистема – це середовище, у якому різні учасники спільно створюють і впроваджують інновації.

Основні характеристики екосистеми:

- *відкритість* – обмін знаннями та ресурсами;
- *гнучкість* – здатність адаптуватися до змін;
- *міжсекторальність* – взаємодія різних акторів;
- *орієнтація на суспільні потреби*.

Модель Quadruple Helix

Однією з ключових концепцій є модель «чотирьох спіралей» (*Quadruple Helix*), яка описує взаємодію чотирьох основних учасників:

- 1) *держави, що формує політику та регуляторне середовище.*;
- 2) *бізнесу, що розробляє та впроваджує інновації;*
- 3) *науки (університетів), яка генерує знання та кадри;*
- 4) *громадянського суспільства, що визначає потреби та оцінює результати.*

Ефективність інновацій безпосередньо залежить від рівня координації між цими акторами.

Партнерські форми організації

Публічно-приватне партнерство. Це формалізована взаємодія держави та бізнесу для реалізації проєктів.

Особливості:

- розподіл ризиків і ресурсів;
- залучення інвестицій;
- використання управлінського досвіду бізнесу.

Сфери застосування: інфраструктура, медицина, енергетика, Smart City.

Крос-секторальне партнерство. Це ширша форма взаємодії, до якої належать: держава, бізнес, громадські організації, наука.

Переваги: комплексне вирішення проблем, інклюзивність, синергія ресурсів.

Ключова відмінність: PPP – інструмент реалізації проєктів, крос-секторальне партнерство – підхід до вирішення складних проблем.

Організаційні платформи інновацій

Сучасні інновації реалізуються через спеціальні організаційні форми:

Основні платформи:

- технологічні парки;
- інноваційні хаби;
- стартап-екосистеми;
- IT-кластери.

Вони забезпечують доступ до ресурсів, експертизу, фінансування, можливості масштабування.

Інтеграція науки, освіти та бізнесу

Важливим напрямом є поєднання науки та виробництва: проведення спільних досліджень, комерціалізація інновацій, підготовка кадрів.

Ключові форми:

- бізнес-інкубатори;
- акселератори;
- центри трансферу технологій;
- науково-виробничі комплекси.

Інноваційні кластери

Кластери – це об'єднання підприємств, наукових установ і органів влади у межах певної території або галузі.

Характеристики: спеціалізація, обмін знаннями, синергія, підвищення конкурентоспроможності.

Роль: розвиток регіонів, формування інноваційних екосистем, підтримка Smart-територій.

Цифрові форми організації (GovTech, Smart City)

Цифрові інновації трансформують публічне управління.

Основні напрями:

- електронне урядування;
- Big Data;

- цифрові сервіси;
- інтелектуальна інфраструктура міст.

Результати: підвищення прозорості, ефективність управління, орієнтація на громадянина.

Отже, сучасні організаційні форми публічного управління формуються на основі:

- мережевих моделей взаємодії;
- партнерських підходів;
- інтеграції науки, бізнесу та держави;
- цифрових технологій.

Ключовим фактором ефективності є взаємодія між основними акторами інноваційного процесу. Саме це забезпечує створення нових рішень, підвищення якості управління та розвиток територіальних громад.

Тема 8 Організаційна культура та її роль у публічному управлінні

Сучасний менеджер працює в умовах значного тиску з боку зовнішнього середовища. Одним із найбільш складних аспектів є постійна трансформація ринку праці, а також проблеми мотивації та стимулювання персоналу. Досвід розвитку управління свідчить, що менеджмент ніколи не був простою сферою діяльності, а сучасні зміни лише підвищили його складність. У відповідь на ці виклики формуються нові концепції та підходи, які узагальнюють найкращий управлінський досвід. У перспективі менеджмент необхідно розглядати не як інструмент збереження стабільності, а як механізм підтримки постійних змін і розвитку організації.

Важливою складовою теорії організації є поняття організаційної культури. У сучасних умовах підвищення ефективності діяльності організацій значною мірою залежить від трансформації ставлення працівників до праці, впровадження сучасних форм її організації та розвитку творчого потенціалу персоналу. Саме ці чинники створюють основу для формування дієвої

організаційної культури.

Організаційну культуру доцільно розуміти як систему базових уявлень, цінностей і норм, що поділяються членами організації та визначають їхню поведінку. Вона формується протягом усього періоду існування організації і відображає накопичений досвід, цілі та управлінські установки. Її головним призначенням є створення сприятливого психологічного середовища, яке об'єднує працівників навколо спільних цінностей і забезпечує ефективну взаємодію.

Організаційна культура має складну структуру та містить як матеріальні, так і нематеріальні елементи. До її складових належать символи, традиції, вірування, цінності, норми поведінки. У науковій літературі виділяють три рівні культури:

- поверхневий (видимі прояви – мова, поведінка, символіка);
- підповерхневий (цінності та переконання);
- глибинний (базові припущення, які визначають поведінку людей).

Саме глибинний рівень є найскладнішим для дослідження, але він має вирішальний вплив на функціонування організації.

Організаційна культура характеризується низкою властивостей, серед яких важливими є її загальність, неформальність і відносна стійкість. Вона охоплює всі аспекти діяльності організації, при цьому не завжди закріплена в офіційних документах, але суттєво впливає на поведінку працівників. Кожна організація має унікальну культуру, яка формує її індивідуальність і визначає стиль функціонування.

До ключових характеристик організаційної культури належать: орієнтація на цілі організації, рівень ризику, співвідношення індивідуалізму і колективізму, стиль ухвалення рішень, характер взаємин між працівниками, рівень лояльності до організації та готовність до змін. Саме поєднання цих характеристик створює унікальний профіль кожної організації.

Організаційна культура виконує низку важливих функцій. Вона захищає організацію від небажаних впливів, сприяє інтеграції персоналу, регулює

поведінку працівників, полегшує адаптацію нових співробітників, формує мотивацію та сприяє створенню позитивного іміджу організації. Крім того, культура виступає важливим фактором підвищення ефективності діяльності, оскільки впливає на якість управлінських рішень і взаємодію між працівниками.

Формування організаційної культури залежить від багатьох чинників, зокрема від цілей організації, системи цінностей, управлінського стилю, комунікацій і ролі лідерів. Цей процес має системний характер і базується на принципах цілеспрямованості, послідовності, ресурсного забезпечення та гармонізації інтересів усіх учасників організації.

Особливого значення набувають принципи гнучкості, адаптивності та синергетики, які дозволяють організації ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Культура сприяє самоорганізації системи, забезпечує узгодженість дій та підвищує здатність до змін.

У сучасному інформаційному суспільстві важливу роль відіграють цифрові технології, які розширюють можливості розвитку організацій та підвищують інтелектуальний потенціал персоналу. Водночас культура організації визначає, наскільки ефективно ці технології використовуються.

Дослідження національних культур показують, що вони суттєво впливають на організаційну поведінку. Зокрема, такі характеристики, як дистанція влади, ставлення до невизначеності, рівень індивідуалізму та орієнтація на досягнення, визначають особливості взаємодії в організаціях.

Управління організаційною культурою передбачає цілеспрямований вплив на її розвиток через навчання персоналу, формування відповідних цінностей, використання символів і ритуалів, а також підбір кадрів, які відповідають культурі організації.

Таким чином, організаційна культура є важливим фактором успіху організації. Вона визначає характер взаємодії, впливає на ефективність управління та забезпечує стійкий розвиток організації в умовах сучасних викликів.

Тема 9 Лідерство та управління в організації

Цікавим є розподіл витрат робочого часу лінійними керівниками різних рівнів управління на основні функції керівництва. Витрати часу на розробку планів зменшуються зі зниженням рівня управління. Функція організації вимагає порівняно однакової уваги з боку керівників усіх рівнів. Основне навантаження щодо реалізації функції контролю припадає на вищу та середню ланку. Реалізація функції стимулювання здійснюється на низових рівнях, як і функції виховання.

Процес керівництва колективом можна поділити на три стадії:

- визначення цілей, які мають бути досягнуті за певний відрізок часу;
- інформування колективу про завдання, методи їхнього виконання, ресурси тощо;
- проведення аналітичної роботи з метою вивчення резервів підвищення ефективності трудової діяльності колективу.

Таким чином, враховуючи зміст основних стадій керівництва, можна дійти висновку, що керівництво – це процес неперервного обміну інформацією між його суб'єктом та об'єктом із метою впливу один на одного.

Важливе значення в менеджменті має співвідношення керівництва та лідерства. Лідерство наявне в усіх сферах професійної діяльності керівника будь-якого рангу. Менеджер, займаючи певну посаду на відповідному рівні управління, стає формальним лідером колективу, оскільки отримує повноваження керувати ним. Однак він може й не бути дійсним лідером, якщо не володітиме відповідними якостями. У такому випадку функція лідерства може перейти до неформальних лідерів, найбільш авторитетних членів колективу. За такої ситуації лідерство стає процесом стихійного, спонтанного керівництва колективом і може мати негативний вплив на нього, якщо формальний керівник не звертатиме на це уваги. Неформальними лідерами стають найбільш ініціативні, енергійні, поінформовані працівники.

Безлідерні колективи менш ефективні. Найбільшої ефективності у своїй діяльності досягають ті колективи, де керівник є одночасно лідером. Він повинен уміти впливати на колектив через його неформальних лідерів, а не протиставляти себе їм і боротися з ними.

Одним із методів діагностики, яка дозволяє виявити дійсного лідера, є метод соціометрії, який полягає у тому, що члени колективу виражають своє ставлення один до одного, заповнюючи спеціально створену таблицю-шахматку (соціоматрицю). Роблять вони це інкогніто. Кількість рядків та стовпчиків у соціоматриці дорівнює кількості членів групи. По горизонталі відзначається ставлення певної кількості колективу до колективу загалом, а по вертикалі – ставлення інших його членів до зазначеного члена колективу. При цьому позитивні оцінки таких взаємин позначаються знаком "+", негативні – знаком «-», брак оцінок позначається знаком «0». Самовибір не передбачається, тому клітинки по діагоналі не заповнюються.

Для спрощення опрацювання даних соціоматриць прізвища членів групи шифруються, у найпростішому випадку – кодуються номером згідно зі списком групи, або їм відповідає певна буква (рис. 9.1).

Хто вибирає	Кого вибирають	А	Б	В	Г	Д	Е	Віддано оцінок (голосів)		
								+	-	Всього
А		*	-	+	+	-	-	2	3	5
Б		0	*	0	+	0	+	2	0	2
В		+	-	*	+	0	0	2	1	3
Г		0	0	+	*	0	+	2	0	2
Д		0	-	0	+	*	0	1	1	2
Е		+	+	+	+	0	*	4	0	4
Отримано оцінок (голосів)	+	2	1	3	5	0	2	13		
	-	0	3	0	0	1	1		5	
	Всього	2	4	3	5	1	3			18

Рисунок 9.1 – Соціоматриця

За результатами опрацювання даних соціоматриці можна встановити такі

характеристики членів досліджуваного колективу:

- лідер, або «зірка» – член групи, який отримав максимальну кількість позитивних оцінок (найбільш популярний);
- «бажаний» – член групи, який отримав не менше половини позитивних оцінок «лідера-зірки»;
- «відокремлений» – член групи, який отримав всього одну-дві позитивні оцінки;
- «ізолюваний» – член групи, який не отримав ні позитивних, ні негативних оцінок і одночасно залишився байдужим до решти членів групи;
- «ігнорований» – член групи, який отримав лише негативні оцінки.

Для того, щоб керівника вважали лідером колективу, він повинен володіти певними якостями:

- діловими (компетентність, економічне мислення, знання основ науки управління);
- організаторськими (контактність, психологічний такт, емоційно-вольова стриманість);
- особовими (енергійність, ініціативність, вимогливість, рішучість, оптимізм);
- морально-політичними (відданість інтересам держави або трудового колективу, інтелігентність, широке коло захоплень).

Важливими характеристиками керівника-лідера є його висока інтелектуальна та емоційно-вольова стресостійкість. Інтелектуальна означає бажання набувати нових знань, прагнути до них. Емоційно-вольова стресостійкість характеризує здатність ухвалювати компетентні рішення в умовах нестачі інформації, дефіциту часу, ділових протиріч і власних конфліктів.

Перераховані властивості створюють авторитет керівника, його модель, приклад якої може бути таким:

- уміння організовувати діяльність колективу з дотриманням вимог

господарського, адміністративного й трудового права;

- спрямовувати колектив на все нове, прогресивне;

- користуватися владою в керівництві колективом так, щоб інтереси підприємства та особистості інтереси працівників забезпечувалися однаковою мірою;

- контролювати свої вчинки й володіти власними емоціями;

- намагатися бути справедливим і доброзичливим;

- чітко виконувати обіцянки, дані колективу чи окремим працівникам.

Отже, основою керівництва є такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив та влада.

Лідерство – це здатність впливати на окремих працівників та групи з метою зосередження зусиль на досягненні цілей організації.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей згідно з певними повноваженнями.

Стилі керівництва та типи менеджерів

Особливості взаємодії членів колективу з приводу ухвалення й реалізації рішень формують стиль керівництва. Він обумовлюється особливостями розпоряджувально-владних взаємин у колективі, залежно від співвідношення яких він може бути директивним (авторитарним), демократичним і анархічним.

Для директивного стилю керівництва характерне усунення підлеглих від участі у виробленні та ухвалення рішень, брак у них можливості проявляти власну ініціативу та самостійність. Він базується на тому, що авторитарний керівник має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Цей стиль керівництва більше влаштовує «людину Х», згідно з теорією Мак-Грегора. Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, здійснює психологічний тиск на них, застосовує погрози. Якщо він використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Для демократичного стилю керівництва характерна участь членів колективу в обговоренні важливих питань його життєдіяльності, існує інтерес керівника до думки підлеглих. Демократичний керівник вміє залучати до ухвалення рішень членів колективу та інтегрувати їхні думки. Демократичне керівництво апелює до «людини У», згідно з теорією Мак-Грегора. Цей стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним ухваленням рішень, оцінкою роботи після її завершення.

Різновидом демократичного стилю є ліберальне керівництво, яке базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі власної роботи. Цей стиль необхідний там, де колектив знаходиться на високому рівні зрілості, де встановилися порядок і дисципліна.

Анархічний стиль керівництва наявний тоді, коли керівник відмежовується від процесу керівництва. Цей стиль може бути доречним у тому випадку, якщо колектив «доріс» у своєму розвитку до того, що може ефективно діяти на засадах самоуправління.

Вибір стилю керівництва обумовлюється дією різноманітних факторів, серед яких головну роль відіграє ситуація. Частота застосування зазначених стилів керівництва різна. Найбільш розповсюдженим вважається демократичний стиль. Менеджер повинен відчувати ситуацію і вибирати такий стиль у своїй діяльності, потребу в якому відчувають його підлеглі.

Тема 10 Ризик-менеджмент у теорії управління організацією

У процесі розробки й ухвалення управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику менеджер стикається з необхідністю проведення аналізу існуючих ризиків, а також здійснення заходів, пов'язаних з уникненням, утриманням, передачею ризиків або зниження їхнього ступеня.

Для аналізу ризику потрібна насамперед швидка і достовірна інформація. В умовах більш жорсткої конкуренції, спричиненої глобалізацією ринків, перемогу будуть здобувати не великі підприємства над малими, а динамічні над

тими, що повільно реагують на зміну обстановки.

Аналіз ризиків поділяється на два види, які взаємно доповнюють один одного:

– *якісний*, головне завдання якого полягає у визначенні факторів ризику та обставин, що призводять до ризикових ситуацій;

– *кількісний*, що дозволяє обчислити величину окремих ризиків і ризику проекту загалом.

Дослідження ризику доцільно проводити в такій послідовності:

– виявлення об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на конкретний вид ризику;

– аналіз виявлених чинників;

– оцінка конкретного виду ризику з фінансових позицій, визначальна або фінансова спроможність проекту, або його економічну доцільність;

– встановлення допустимого рівня ризику;

– аналіз окремих операцій за обраним рівнем ризику;

– розробка заходів щодо зниження ризику під час ухвалення управлінського рішення.

Після проведення аналізу ризиків у процесі розробки управлінського рішення використовуються спеціальні прийоми управління:

– уникнення ризику – ухилення від заходу, пов'язаного з ризиком;

– утримання ризику – залишення ризику за інвестором (припускаючи покриття можливих збитків за рахунок резервних коштів інвестора);

– передача ризику – передача відповідальності за ризик, наприклад, страховій компанії;

– зниження ступеня ризику – зменшення імовірності втрат і скорочення очікуваного їх обсягу.

Найбільш поширені прийоми для зниження ступеня ризику:

– диверсифікація;

– отримання додаткової інформації щодо ситуації ухвалення рішення;

– лімітування за рахунок встановлення граничних сум витрат, продажу,

кредиту;

– самострахування за рахунок створення натуральних і грошових резервних (страхових) фондів;

– страхування.

Страхування компенсує можливі помилки та стабілізує діяльність компанії. Страхування управлінських рішень базується на двох підходах:

– вартість або ціна підготовленого управлінського рішення;

– вартість можливих збитків під час реалізації рішення.

Ризики утворюються від таких процедур реалізації управлінського рішення: публік рілейшнз (РРО; вибір форми реалізації управлінського рішення; організація виконання; контроль; інформування; архівація даних про управлінське рішення.

Причини появи незапланованих результатів за поданими процедурами:

1) недостатній професіоналізм як самого розробника управлінського рішення, так і виконавців;

2) недостатня відповідальність виконавця;

3) організаційні негаразди;

4) спотворення, втрата інформації в базі даних і бази знань (інтелектуальної власності).

Крім того, ризик може виникнути сам собою.

Правила і критерії ухвалення рішень в умовах невизначеності

Для вибору оптимальної стратегії в ситуації невизначеності використовуються різні правила і критерії.

Правило максимін (критерій Вальда). Ухвалює рішення в цьому випадку мінімально готовий до ризику, припускаючи максимум негативного розвитку стану зовнішнього середовища і з огляду на найменш сприятливий розвиток для кожної альтернативи.

За критерієм Вальда особи, що ухвалюють рішення, вибирають стратегію, що гарантує максимальне значення найгіршого виграшу.

Правило максимакс (критерій Лапласа). Відповідно до цього правила

вибирається альтернатива з найвищим досяжним значенням оцінюваного показника. При цьому не враховується ризик від несприятливої зміни навколишнього середовища.

Великий недолік правил максимакса і максиміна – використання тільки одного варіанта розвитку ситуації для кожної альтернативи під час ухвалення рішення.

Правило мінімакс (критерій Севіджа). На відміну від максиміна мінімакс орієнтований на мінімізацію не стільки втрат, скільки жалю з приводу втраченого прибутку. Правило допускає розумний ризик заради отримання додаткового прибутку.

Критерій Гурвіца. Відповідно до цього правила максимакс і максимін сполучаються зв'язуванням максимуму мінімальних значень альтернатив. Це правило називають правилом «оптимізму – песимізму».

Правило Гурвіца застосовують, враховуючи більш істотну інформацію, ніж у разі використання правил максимін і максимакс.

Таким чином, під час ухвалення управлінського рішення в загальному випадку необхідно:

- спрогнозувати майбутні умови, наприклад, рівні попиту;
- розробити список можливих альтернатив;
- оцінити окупність всіх альтернатив;
- визначити ймовірність кожного умови;
- оточити альтернативи за обраним критерієм рішення.

Тема 11 Організаційні комунікації в системі державного управління

Поняття комунікацій у публічному управлінні

Комунікації в організації – це процес обміну інформацією між суб'єктами управління з метою забезпечення координації діяльності, ухвалення рішень і досягнення спільних цілей.

У системі державного управління комунікації відіграють ключову роль,

оскільки забезпечують:

- передачу управлінських рішень;
- координацію між органами влади;
- взаємодію з громадянами;
- формування публічної політики.

Комунікація містить такі елементи:

- відправник інформації;
- повідомлення;
- канал передачі;
- отримувач;
- зворотний зв'язок.

Види організаційних комунікацій

Вертикальні комунікації здійснюються між різними рівнями управління.

Види вертикальних комунікацій:

- зверху вниз – передача наказів, рішень, інструкцій;
- знизу вгору – звіти, пропозиції, зворотний зв'язок.

Значення: забезпечують контроль і координацію, сприяють реалізації управлінських рішень.

Горизонтальні комунікації. Відбуваються між підрозділами або працівниками одного рівня.

Функції:

- узгодження дій;
- обмін інформацією;
- спільне вирішення проблем.

Переваги: підвищують ефективність роботи, сприяють швидкому ухваленню рішень.

Діагональні комунікації. Виникають між різними рівнями та підрозділами без прямого підпорядкування.

Роль: підвищують гнучкість управління та скорочують час передачі інформації.

Канали комунікації

Канал комунікації – це спосіб передачі інформації від відправника до отримувача.

Основні канали:

1. Формальні:

- службові документи;
- накази, розпорядження;
- офіційні зустрічі.

2. Неформальні:

- особисте спілкування;
- неофіційні обговорення;
- «чутки».

3. Традиційні:

- телефон;
- пошта;
- паперові документи.

4. Цифрові:

- електронна пошта;
- месенджери;
- інформаційні системи;
- платформи е-врядування.

Бар'єри комунікації

Бар'єри – це фактори, що ускладнюють або спотворюють передачу інформації.

Основні види бар'єрів:

- *організаційні*: складна структура, бюрократія;
- *інформаційні*: перевантаження або нестача інформації;
- *психологічні*: недовіра, емоції, упередження;
- *мовні*: різне розуміння термінів;

– *технічні*: проблеми з каналами зв'язку.

Наслідки бар'єрів: викривлення інформації; помилки в управлінні; конфлікти; зниження ефективності діяльності.

Роль цифрових технологій у комунікаціях

Цифровізація суттєво трансформує комунікації у публічному управлінні.

Основні напрями:

- впровадження електронного урядування;
- використання цифрових платформ;
- автоматизація документообігу;
- використання Big Data та аналітики.

Переваги: швидкість обміну інформацією, прозорість діяльності, доступність для громадян, зменшення бюрократії.

Значення комунікацій для взаємодії влади і громадськості

Ефективні комунікації є основою демократичного управління.

Основні аспекти:

- інформування громадян про діяльність влади;
- залучення громадськості до ухвалення рішень;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- формування довіри до органів влади.

Інструменти взаємодії:

- публічні консультації;
- електронні петиції;
- громадські слухання;
- онлайн-платформи участі.

Отже, організаційні комунікації є ключовим елементом ефективного функціонування системи державного управління. Вони забезпечують координацію діяльності, ухвалення рішень і взаємодію між усіма учасниками управлінського процесу.

Сучасні тенденції свідчать про перехід до цифрових, відкритих і інтерактивних форм комунікації, що підвищує ефективність управління та

сприяє розвитку демократичного суспільства.

Тема 12 Організаційна поведінка та управління персоналом

Організаційна поведінка є важливою складовою сучасної теорії управління, оскільки саме через поведінку людей реалізуються всі управлінські процеси. Вона охоплює вивчення того, як індивіди та групи діють у межах організації, як вони взаємодіють між собою, реагують на управлінські впливи та досягають поставлених цілей. У контексті публічного управління це набуває особливого значення, адже ефективність діяльності органів влади безпосередньо залежить від якості людських ресурсів і організації їхньої роботи.

Організаційна поведінка поєднує психологічні, соціологічні та управлінські аспекти. Вона досліджує мотивацію, комунікації, лідерство, конфлікти, корпоративну культуру та інші чинники, які впливають на діяльність персоналу. Основною метою є підвищення ефективності організації шляхом оптимізації поведінки працівників.

Важливим елементом організаційної поведінки є мотивація персоналу. Мотивація визначає, чому люди працюють, що спонукає їх до активності та як забезпечити досягнення високих результатів. У публічному секторі мотивація має свої особливості, оскільки поряд із матеріальними стимулами значну роль відіграють нематеріальні фактори: суспільна значущість роботи, стабільність зайнятості, можливості професійного розвитку, визнання та участь в ухваленні рішень. Ефективна система мотивації повинна враховувати потреби працівників, їхні цінності та очікування, а також поєднувати різні стимули.

Не менш важливим аспектом є групова динаміка, яка відображає процеси взаємодії в колективі. Організації функціонують не лише як сукупність окремих працівників, а як система груп, у яких формуються неформальні відносини, лідерство, норми поведінки та внутрішня культура. Групова динаміка впливає на ефективність роботи, рівень згуртованості колективу, швидкість ухвалення рішень та здатність до інновацій. Важливою є роль керівника, який має вміти формувати ефективні команди, підтримувати позитивний психологічний клімат

і сприяти розвитку співпраці.

У процесі взаємодії неминуче виникають конфлікти. Конфлікти є природною складовою організаційного життя, оскільки вони виникають через відмінності інтересів, цінностей, ресурсів чи інформації. У публічному управлінні конфлікти можуть виникати як всередині організації, так і між різними інституціями або між владою і громадськістю. Важливо не лише уникати конфліктів, а й ефективно ними управляти. Управління конфліктами передбачає їх своєчасне виявлення, аналіз причин, вибір відповідної стратегії (компроміс, співпраця, конкуренція, уникнення тощо) та перетворення конфлікту на джерело розвитку і вдосконалення.

Сучасне управління персоналом у публічному секторі базується на стратегічному підході. HR-стратегії спрямовані на формування професійного, компетентного та мотивованого персоналу, здатного реалізовувати державну політику та забезпечувати якісні публічні послуги. До ключових напрямів HR-стратегій належать: планування кадрових потреб, розвиток компетентностей, оцінювання результатів діяльності, формування кадрового резерву, розвиток лідерства та впровадження сучасних технологій управління персоналом.

Особливу роль відіграє цифровізація HR-процесів, яка дозволяє автоматизувати кадрові процедури, підвищити прозорість і ефективність управління персоналом. Водночас важливим залишається гуманістичний підхід, орієнтований на розвиток потенціалу людини, створення сприятливого робочого середовища та підтримку балансу між інтересами організації та працівника.

Таким чином, організаційна поведінка та управління персоналом є взаємопов'язаними складовими ефективного функціонування публічних організацій. Вони забезпечують не лише досягнення управлінських цілей, а й формування сучасної культури державного управління, орієнтованої на результат, інновації та потреби суспільства.

Тема 13 Управління змінами та розвитком організацій

У сучасних умовах організації функціонують у середовищі постійних трансформацій, що обумовлені глобалізацією, цифровізацією, зростанням конкуренції та кризовими явищами. Саме тому управління змінами стає ключовою функцією сучасного менеджменту, особливо у сфері публічного управління, де ефективність діяльності безпосередньо впливає на якість життя громадян.

Зміни в організації можна розглядати як будь-які перетворення, що відбуваються з її елементами – структурою, цілями, процесами, технологіями або поведінкою персоналу. Вони можуть бути поступовими або радикальними, але завжди спрямовані на переведення організації на новий рівень розвитку. Важливо розрізнити зміст змін (що саме змінюється) і процес змін (як ці зміни реалізуються), оскільки саме процес визначає успішність трансформації.

Сучасне середовище характеризується прискоренням змін: скорочується час життєвого циклу продуктів, зростає роль технологій, посилюється глобальна конкуренція. У таких умовах організації повинні не лише реагувати на зміни, а й проактивно їх формувати. Інновації виступають основним інструментом розвитку, оскільки забезпечують створення нових підходів до управління, послуг і взаємодії з громадянами.

Важливу роль у процесі змін відіграє людський фактор. Дослідження показують, що найбільші труднощі пов'язані не з технічними аспектами змін, а з поведінкою людей, їхнім ставленням і готовністю приймати нововведення. Зміни проходять кілька рівнів: від зміни знань до зміни поведінки і, зрештою, групових норм. Саме останній рівень є найбільш складним, адже потребує трансформації колективної культури.

Для пояснення реакції людей на зміни використовується *психодинамічний підхід*, зокрема модель Е. Кюблер-Росс, яка описує етапи емоційного сприйняття змін: заперечення, гнів, депресія, торг і прийняття. Це означає, що

управління змінами повинно враховувати психологічні аспекти та забезпечувати підтримку персоналу.

У теорії управління змінами існує кілька підходів. *Біхевіористичний підхід* акцентує увагу на поведінці та системі стимулів, тоді як *когнітивний підхід* зосереджується на мисленні, переконаннях і навчанні. Водночас сучасні підходи поєднують ці аспекти, враховуючи як раціональні, так і емоційні фактори.

Особливого значення набуває навчання як основа змін. Відповідно до моделі *Д. Колба*, ефективне навчання проходить через цикл досвіду, осмислення, узагальнення і практичного застосування. Це підкреслює, що розвиток організації неможливий без постійного розвитку її персоналу.

Однією з найбільш практично орієнтованих моделей управління змінами є модель *ADKAR*, яка фокусується на індивідуальному рівні змін. Вона містить п'ять ключових елементів: усвідомлення необхідності змін, бажання їх підтримати, знання про способи впровадження, здатність реалізувати зміни та їх закріплення. Брак хоча б одного з цих елементів призводить до опору або неефективності змін.

Не менш важливою є роль керівника у процесі змін. Сучасний керівник має бути не лише адміністратором, а й лідером, який здатен формувати бачення, мотивувати команду, делегувати повноваження та підтримувати працівників у період трансформацій. Ефективне лідерство передбачає поєднання формальної влади з особистим авторитетом.

Значну роль у процесі змін відіграють команди. Саме через командну роботу реалізуються більшість інновацій. Команди проходять певні стадії розвитку: формування, конфлікт, нормування, ефективна діяльність і завершення. Управління командами потребує врахування групової динаміки та здатності вирішувати конфлікти.

Окремої уваги заслуговує модель *Джона Коттера*, яка є однією з найвідоміших у сфері управління змінами. Вона передбачає поетапний підхід до трансформації організації:

1. Створення відчуття терміновості змін.
2. Формування коаліції прихильників змін.
3. Розробка бачення і стратегії.
4. Комунікація бачення змін.
5. Усунення бар'єрів.
6. Досягнення короткострокових результатів.
7. Закріплення досягнень і розвиток змін.
8. Інтеграція змін у організаційну культуру.

Ця модель підкреслює, що зміни – це не одноразова дія, а тривалий процес, який потребує системного підходу та послідовності.

У сучасному публічному управлінні зміни пов'язані також із трансформацією ринку праці, розвитком цифрових технологій та новими вимогами до компетенцій. Зростає значення емоційного інтелекту, адаптивності, аналітичного мислення та здатності до навчання. Організації повинні створювати умови для розвитку цих компетенцій.

Таким чином, управління змінами є складним і багатовимірним процесом, що охоплює як структурні, так і поведінкові аспекти. Успіх змін залежить від поєднання чіткої стратегії, ефективного лідерства, залучення персоналу та використання сучасних моделей управління. Саме здатність до змін визначає конкурентоспроможність і стійкість організацій у сучасному світі.

Тема 14 Організаційна ефективність та результативність діяльності органів влади

Організаційна ефективність та результативність діяльності органів влади є ключовими характеристиками сучасного публічного управління. В умовах зростання вимог суспільства до якості державних послуг та прозорості діяльності влади питання оцінювання ефективності набуває особливої актуальності. Основною метою функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування є досягнення суспільно значущих результатів, що

відповідають потребам громадян.

Ефективність можна розглядати як співвідношення отриманих результатів до поставлених цілей або витрачених ресурсів. Якщо діяльність приносить користь, вона вважається ефективною. Якщо ж результатів немає або вони негативні, то ефективність є низькою або від'ємною. Таким чином, оцінка ефективності дозволяє визначити, наскільки правильно обрані напрями діяльності органу влади та чи досягаються поставлені цілі.

У теорії публічного управління важливо розрізнити поняття результативності та ефективності. *Результативність* відображає ступінь досягнення поставлених цілей, тоді як *ефективність* характеризує співвідношення результатів і витрат. Наприклад, орган влади може досягти поставлених цілей (бути результативним), але при цьому витратити надмірні ресурси (бути неефективним).

Оцінювання діяльності органів влади здійснюється за різними критеріями. Одним із базових є логічний критерій, який передбачає відповідь на запитання «який результат це дає?». Також застосовуються планові критерії, коли фактичні результати порівнюються з запланованими показниками. У цьому випадку перевищення плану розглядається як позитивний результат.

Важливе місце займають такі види ефективності:

- цільова ефективність – відповідність поставлених цілей реальним потребам суспільства;
- виконавча ефективність – ступінь досягнення поставлених цілей;
- загальна ефективність – співвідношення досягнутих результатів із реальними потребами.

Крім того, виділяють *порівняльну ефективність*, яка визначається через порівняння з кращими світовими практиками, та *реактивну ефективність*, що характеризує здатність органів влади оперативно реагувати на виклики. Не менш важливим є критерій розвитку, який показує, чи сприяє діяльність органу прогресу, чи, навпаки, призводить до стагнації.

Особливу увагу в публічному управлінні приділяють різним вимірам

ефективності:

- соціальному: рівень задоволення потреб громадян, доступність послуг;
- економічний: ефективність використання ресурсів;
- політичній: легітимність влади та рівень довіри до неї.

Суттєвим є також розмежування *системної* та *операційної ефективності*.

Системна ефективність залежить від якості організаційної структури, розподілу функцій і логіки управління. Вона визначає, наскільки раціонально побудована система органів влади. Натомість операційна ефективність пов'язана з практичною діяльністю – професійністю кадрів, ефективністю використання ресурсів і якістю управлінських рішень.

Важливим інструментом підвищення ефективності є функціональний підхід. Він передбачає аналіз цілей, функцій і ресурсів органу влади. Зокрема, здійснюється:

- цільовий аналіз – оцінка обґрунтованості цілей;
- функціональний аналіз – відповідність функцій завданням;
- ресурсний аналіз – достатність ресурсів для виконання функцій.

Органи влади виконують низку управлінських функцій, серед яких ключовими є планування, організація, координація, стимулювання та контроль. Саме через ці функції реалізується управлінський вплив держави на суспільні процеси. Важливою є взаємозалежність цілей і функцій: зміна цілей зумовлює зміну функцій, а розвиток функцій часто потребує трансформації організаційної структури.

Оцінювання ефективності діяльності органів влади має також витратний аспект. Значні ресурси – фінансові, кадрові, інформаційні – використовуються для забезпечення функціонування державного апарату. Тому важливо оцінювати не лише результати, а й витрати, необхідні для їх досягнення. У цьому контексті використовуються такі показники, як продуктивність (співвідношення результатів і витрат) та якість (ступінь відповідності результатів встановленим стандартам).

Особливу роль відіграє оцінка діяльності з позицій різних суб'єктів.

Громадяни оцінюють результати і якість послуг, законодавці – ефективність використання бюджетних коштів, а керівники органів – ступінь досягнення цілей. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до оцінювання.

Сучасні методи оцінювання містять використання статистичних показників, соціологічних досліджень, а також контент-аналізу інформаційного простору. Наприклад, аналіз медіа дозволяє оцінити громадське сприйняття діяльності органів влади, визначити позитивні та негативні тенденції, а також рівень довіри до державних інституцій.

Важливим напрямом підвищення ефективності є впровадження стандартів надання публічних послуг, удосконалення професійно-кваліфікаційних вимог до державних службовців, оптимізація управлінських процесів і цифровізація діяльності. Це сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та якості управління.

Таким чином, організаційна ефективність та результативність діяльності органів влади є багатовимірними категоріями, що охоплюють соціальні, економічні та управлінські аспекти. Їх забезпечення потребує системного підходу, поєднання різних методів оцінювання та постійного вдосконалення управлінських практик. У сучасних умовах саме ефективність діяльності органів влади визначає рівень розвитку держави та довіру суспільства до її інституцій.

Тема 15 Ухвалення управлінських рішень в організаціях

Ухвалення управлінських рішень є основною функцією публічного управління, яка визначає напрям діяльності організації, ефективність її функціонування та досягнення стратегічних цілей. У будь-якій організації, зокрема в органах публічної влади, саме рішення є основою управлінського впливу та інструментом реалізації політики.

Управлінське рішення – це усвідомлений вибір альтернативи дій, спрямований на вирішення певної проблеми або досягнення поставленої мети.

Воно базується на аналізі інформації, оцінці можливих варіантів та врахуванні зовнішніх і внутрішніх факторів.

Процес ухвалення рішень є складним і багатоетапним. Першим етапом є ідентифікація проблеми або можливості. На цьому етапі важливо правильно визначити суть проблеми, оскільки помилки в її формулюванні можуть призвести до неефективних рішень. Далі здійснюється збір і аналіз інформації, що дозволяє зрозуміти причини проблеми та оцінити її масштаби.

Наступним кроком є розробка альтернативних варіантів рішень. Чим більше альтернатив розглядається, тим вищою є ймовірність обрання оптимального варіанта. Після цього проводиться оцінка альтернатив за визначеними критеріями – економічними, соціальними, політичними, ресурсними. Важливим є врахування ризиків та можливих наслідків кожного варіанта.

Після вибору найкращої альтернативи здійснюється ухвалення рішення та його реалізація. Однак сам факт ухвалення рішення не гарантує успіху – необхідним є ефективне впровадження, що передбачає планування, розподіл ресурсів, координацію дій та контроль виконання. Завершальним етапом є оцінка результатів, яка дозволяє визначити ефективність ухваленого рішення та врахувати отриманий досвід у майбутньому.

У теорії управління виділяють різні типи рішень. За ступенем структурованості вони можуть бути запрограмованими (рутинними, стандартними) та незапрограмованими (новими, складними). У публічному управлінні значна частина рішень є саме незапрограмованими, оскільки пов'язана з унікальними ситуаціями та високим рівнем невизначеності.

За рівнем управління розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні рішення. Стратегічні визначають довгостроковий розвиток організації, тактичні – шляхи досягнення стратегічних цілей, а оперативні – повсякденну діяльність.

Важливим аспектом є умови ухвалення рішень. Вони можуть ухвалюватися в умовах визначеності, ризику або невизначеності. У сучасному світі більшість управлінських рішень ухвалюють саме в умовах невизначеності,

що вимагає використання аналітичних інструментів, прогнозування та сценарного підходу.

Суттєвий вплив на ухвалення рішень мають людські фактори. Обмежена раціональність, емоції, стереотипи мислення можуть призводити до помилок. Наприклад, керівники можуть переоцінювати власний досвід, ігнорувати альтернативні думки або зазнавати впливу групового мислення. Тому важливо використовувати колективні форми ухвалення рішень, експертні оцінки та аналітичні методи.

У сучасних організаціях широко застосовуються методи підтримки ухвалення рішень, зокрема:

- SWOT-аналіз;
- аналіз витрат і вигод;
- експертні оцінки;
- методи моделювання;
- використання інформаційних систем.

У публічному управлінні важливим є також принцип прозорості та підзвітності рішень. Рішення органів влади мають враховувати інтереси громадян, відповідати законодавству та бути обґрунтованими. Значну роль відіграє участь громадськості у процесі ухвалення рішень через консультації, обговорення та електронні інструменти демократії.

Окремо необхідно відзначити роль цифрових технологій в ухваленні рішень. Використання великих даних, аналітичних платформ та систем підтримки ухвалення рішень дозволяє підвищити їхню якість, швидкість і обґрунтованість. Водночас це потребує розвитку цифрових компетенцій державних службовців.

Таким чином, ухвалення управлінських рішень є складним процесом, що поєднує аналітичні, організаційні та психологічні аспекти. Ефективність рішень залежить від якості інформації, професіоналізму керівників, використання сучасних методів аналізу та рівня залучення зацікавлених сторін. У сучасному публічному управлінні саме якість управлінських рішень визначає ефективність

діяльності органів влади та рівень довіри суспільства.

Тема 16 Сучасні тенденції розвитку організацій у системі публічного управління

Сучасний розвиток організацій у системі публічного управління відбувається під впливом глибоких трансформацій глобального середовища. Ці трансформації зумовлені цифровізацією, глобалізацією, європейською інтеграцією, зростанням ролі громадянського суспільства та необхідністю реагування на кризові виклики. У таких умовах організації публічного сектору змінюють свої функції, структуру, підходи до управління та взаємодії з громадянами.

Однією з ключових тенденцій є *цифровізація публічного управління*. Вона охоплює не лише впровадження електронних послуг, але й трансформацію всієї системи управління, включно з процесами ухвалення рішень, комунікацією та наданням послуг. Цифрова трансформація спрямована на підвищення ефективності, прозорості та доступності діяльності органів влади. Вона передбачає розвиток електронного урядування, цифрової інфраструктури та використання великих даних.

У цьому контексті формується концепція «*digital-era governance*», яка приходить на зміну традиційним бюрократичним моделям. Вона передбачає інтеграцію державних функцій, орієнтацію на потреби громадян і активне використання цифрових технологій. Це означає перехід до більш гнучких, клієнтоорієнтованих і технологічно забезпечених організацій.

Наступною важливою тенденцією є *орієнтація на громадянина*. Організації публічного сектору дедалі більше фокусуються на потребах громадян як основних споживачів публічних послуг. Це проявляється у розвитку механізмів участі громадськості, впровадженні електронної демократії, відкритих даних та підзвітності влади. Ефективне управління сьогодні неможливе без активної взаємодії з громадськістю та врахування її інтересів.

Важливим трендом є також *мережева та партнерська модель організації управління*. Традиційні ієрархічні структури поступово трансформуються у мережеві системи, де взаємодіють держава, бізнес, громадські організації та наукові установи. Такий підхід забезпечує більш ефективне вирішення складних суспільних проблем через об'єднання ресурсів і компетенцій.

Ще однією тенденцією є *інноваційний розвиток організації*. Інновації стають необхідною умовою функціонування органів влади, особливо в умовах динамічного середовища. Вони містять не лише технологічні нововведення, а й організаційні, управлінські та соціальні інновації. Інноваційні організації характеризуються відкритістю, гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін.

Суттєвим напрямом є *децентралізація та розвиток місцевого самоврядування*. Передача повноважень на місцевий рівень сприяє підвищенню ефективності управління, оскільки рішення ухвалюються ближче до громадян. Це також стимулює розвиток місцевих організацій, підвищує їхню відповідальність і сприяє формуванню локальних інноваційних рішень.

У сучасних умовах важливого значення набуває *гнучкість та адаптивність організації*. Публічні організації повинні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема на кризові ситуації, такі як пандемії, воєнні дії чи економічні потрясіння. Це потребує нових підходів до управління, зокрема використання проєктного менеджменту, agile-підходів і сценарного планування.

Ще одним важливим напрямом є *розвиток людського капіталу та нових компетенцій*. Сучасні державні службовці повинні володіти не лише професійними знаннями, а й цифровими навичками, критичним мисленням, здатністю працювати в команді та ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Зростає роль безперервного навчання та професійного розвитку.

Важливою тенденцією є також *інтеграція цифрової інфраструктури як основи функціонування держави*. Концепція цифрової публічної

інфраструктури передбачає створення єдиних платформ, які забезпечують надання послуг, обмін даними та взаємодію між різними суб'єктами управління. Це дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити комплексний підхід до вирішення проблем.

Сучасні організації публічного сектору також переходять до *управління на основі даних*. Використання аналітики, штучного інтелекту та цифрових платформ дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані рішення, прогнозувати розвиток ситуацій і підвищувати якість управління.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку організацій у системі публічного управління характеризуються переходом від ієрархічних до гнучких, мережевих і цифрових моделей. Вони передбачають інтеграцію технологій, орієнтацію на громадянина, розвиток партнерства та інновацій. Успішність цих трансформацій залежить від здатності організацій адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати якісне надання публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лозинська Т. М. Публічне управління [Електрон. ресурс]: навч. посіб. / Т. М. Лозинська, О. В. Іваніна, Т. О. Щетініна. – Електрон. текст. дані. – Полтава: ТОВ АСМІ, 2023. – 186 с. – Режим доступу: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/15405>, вільний (дата звернення: 18.03.2026). – Назва з екрана.

2. Публічне управління та адміністрування [Електрон. ресурс]: навч. посіб. / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Електрон. текст. дані. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. – 476 с. – Режим доступу: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/17297/3/PUA_2025_476.pdf, вільний (дата звернення: 09.04.2026). – Назва з екрана.

3. Габінет М. В. Теоретичний контекст формування наукових поглядів П. Ната та Р. Бекофа / М. В. Габінет // *Вісник ТНУ*. Серія: Публічне управління. – 2022. – № 6. – DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/01>.

4. Звірич В. В. Дослідження наукових теорій та шкіл управління персоналом у публічній сфері / В. В. Звірич // *Держава та регіони*. – 2021. – № 2. – DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.2.1>.

5. Колісніченко Н. Реформи та інновації у публічному управлінні: еволюція моделей і виклики сучасності / Н. Колісніченко // *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. – 2025. – № 34. – С. 7–14. – DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb342025342088>.

Електронне навчальне видання

БЄЛЬСЬКА Тетяна Валентинівна

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності D4 – Публічне управління та адміністрування)

Відповідальний за випуск *М. А. Браташ*
Редактор *Б. О. Хільська*
Комп'ютерне верстання *Т. В. Бельська*

План 2025, поз. 103Л

Підп. до друку 23.06.2026. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. 4,1

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Черноглазівська, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 8386 від 14.07.2025.