МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний торговельно-економічний університет
Кафедра психології

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСНОВНИХ ЕТАПІВ СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Студента (ки) 4 курсу 7 групи,
спеціальності 053 «Психологія» Малишева Тетяна
спеціалізації «Практична психологія» Віталіївна

Науковий керівник
кандидат психол. наук Скрипкін Олег
Григорович

Гарант освітньої програми
кандидат психол. наук Овдієнко Ірина
доцент Михайлівна

КИЇВ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП……..... 3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРАГНІЗАЦІЇ…… 6
1.1 Концепція організації та її складові…….. 6
1.2 Життєвий цикл організації…….. 13
1.3 Моделі організації…… 16
Висновки до першого розділу…….. 23
РОЗДІЛ ІІ. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ РОЗВИТКУ…….. 24
2.1 Роль керівника на різних етапах розвитку організації……. 24
2.2 Вплив психологічних факторів на управління організацією…….. 30
Висновки до другого розділу…… 40
РОЗІЛ ІІІ. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ РОЗВИТКУ……. 42
3.1 Методи та інструменти управління організацією на різних етапах розвитку…….. 42
3.2 Адаптація організації до змін у зовнішньому середовищі на різних етапах розвитку…….. 50
Висновки до третього розділу…….. 62
ВИСНОВКИ…… 64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Тема «Психологічні особливості основних етапів становлення і розвитку організації» має велику актуальність, оскільки психологічні фактори є важливими у розвитку організації і визначають її успіх.

Організації переживають різні етапи становлення та розвитку, і на кожному з них виникають різні психологічні проблеми, які потребують вирішення. Наприклад, на етапі становлення організації виникають питання про формування місії, цілей, структури, визначення ролей та обов'язків співробітників. На етапі зростання організації можуть виникати питання про оптимізацію процесів, розвиток культури організації, забезпечення комунікації та координації між співробітниками та інші питання, які вимагають розуміння психологічних аспектів.

Також, психологічні фактори є важливим при плануванні та впровадженні стратегії розвитку організації, в управлінні персоналом, в проектуванні робочих місць та у забезпеченні ефективної роботи організації в цілому.

Отже, вивчення психологічних особливостей основних етапів становлення і розвитку організації є дуже важливим для розуміння та вирішення різних проблем, пов'язаних з її функціонуванням, та для досягнення успіху в діяльності організації.

Ступінь розроблення досліджуваної проблеми. Тема «Психологічні особливості основних етапів становлення і розвитку організації» э добре розробленою проблемою в психології організації та управлінні. Ця проблема вивчається з різних підходів і включає в себе дослідження психологічних аспектів становлення та розвитку організацій, включаючи процеси управління персоналом, міжособистісні взаємини, комунікацію, лідерство та інші.

У роботах М. Портера, А.А. Мазаракі, І.О. Бланка, М.М. Єрмошенка, Т.О. Харченко, П. Друкера, Ж.Б. Богдана, Н.В. Пібуцької, Д.Є. Козенкова, Г.Л.

Монастирського є велика кількість досліджень, що присвячені психологічним аспектам становлення і розвитку організацій.

Об'єкт дослідження – організація як психосоціальний об'єкт.

Предмет дослідження – психологічні особливості основних етапів становлення і розвитку організації.

Мета дослідження – на підставі теоретичного аналізу наукової літератури вивчити психологічні особливості етапів розвитку організацій, життєвого циклу організацій.

Завдання дослідження.

- Здійснити теоретичний аналіз наукової літератури щодо підходів до визначення етапів розвитку організацій;
- Дослідити психологічні особливості формування та розвитку організаційної культури;
- Визначити, які психологічні фактори впливають на процес управління та лідерство в організації;
- Розкрити, які психологічні особливості проявляються на різних етапах становлення та розвитку організації.

Методи дослідження. Завдання кваліфікаційної роботи зумовили вибір методів дослідження:

- Теоретичні методи: аналіз, синтез, систематизація, узагальнення, які дали можливість наукового осмислення отриманих даних.

Теоретична значущість. Дипломна робота на тему «Психологічні особливості етапів становлення і розвитку організації» має теоретичну значущість у галузі психології та управління організацією. Теоретичне дослідження цієї теми може принести великий внесок у розуміння процесів, що відбуваються під час становлення розвитку організації, а також виявити ключові психологічні чинники, які впливають на ці процеси.

Основні аргументи теоретичної важливості роботи;

1. Розширення знань про психологічні аспекти організаційного розвитку: У статті розглядаються психологічні особливості різних етапів становлення

та розвитку організації, що дозволяє розширити знання про ці процеси. Ця робота може визначити основні психологічні чинники, які впливають на ефективність та успішність організаційного розвитку.

2. Збільшення ефективності стратегій управління: Таким чином, залежно від наявності виробничих ресурсів і розвитку бізнесу можлива висока ефективність стратегії управлінн я. Ідеї цього дослідження можуть допомогти менеджерам зрозуміти, як впливати на психологічні процеси, що відбуваються під час організаційних змін, і відповідно приймати обґрунтовані рішення.

Структура ВКР.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел (41 найменувань). Основний зміст роботи викладено на 66 сторінці комп'ютерного тексту. Робота містить 1 таблицю.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРАГНІЗАЦІЇ

1.1 Концепція організаціїї та її складові

Перекладаючи поняття «організація» з давньогрецького ми отримуємо «органон», що означає такі поняття як знаряддя та інструмент. Від цього поняття пішли такі слова як «орган», пізніше – організм. З цього і виросла організація з людських потреб, що об'єднала свої зусилля для досягнення своїх цілей.

«Організація – це соціальне утворення з визначиними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети.»

«Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей» [19].

Для того, щоб група людей могла називатися організацією, вона повинна відповідати таким потребам:

- У групі є чи найменш двох людей які визнають себе частиною цієї групи;
- Одна й таж ціль у усіх учасників групи;
- Учасники групи працюють разом для досягнення спільної цілі.

Усі організації складаються зі служб, відділів, груп та окремих виконавців (тобто різних елементів), а також їх ролей та відносин, що визначаються ієрархічною та полієрархічною системами.

Поняття «організація» можна роздивитися у трьох її поняттях:

- Організація як стан;
- Організація як система;
- Організація як процес.

Найбільш ми зусередимося на понятті організації як процесу. Організація як процес є проявом суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного розподілу праці.

Основними складовими організаційного процесу є:

- Розподіл праці на декілька частин, з якими можуть впоратися окремі учасники організації, відповідно до їх кваліфікаційних здібностей;
- Розподіл видів діяльності та робіт на окремі блоки, іншими словами – департаменталізація;
- Кожен блок отримує свого керівника, який має певні повноваження;
- Встановлюється скільки працівники буде підлеглими для даного керівника;
- Створюються механізми організації.

Важливим є й становище організації, що є джерелом сили організації. Внутрішнє становище складається з багатьох взаємозалежних малих груп.

Внутрішнє та зовнішнє становище повинно постійно вивчатися та аналізуватися керівником, бо це головне для підвищення конкурентоспроможності організації. У сучасному світі більше приділяють увагу вивчанню зовнішнього становища організації, хоча внутрішнє є більш важливим для функціонування та розвитку організації [27, ст. 182].

За словами М.Х. Хексона, М. Альберта та Ф. Хедоурі є п’ять складових внутрішнього середовища організації: цілі, структура, завдання, технологія та люди. Між них є зв’язок що утворює соціотехнічну систему. Відповідно до цієї системи, перед тим як прийняти рішення що може змінити одну складову, необхідно роздивитися чи буде вплив на інші складові системи, та прийняти рішення базуючись на цьому [11, ст. 24].

Початок серії фундаментальних робіт у сфері теорії організації був покладений Фредеріком Тейлором, американським інженером, який опублікував свою працю "Принципи наукового управління" у 1911 році. Ф. Тейлор мав багаторічний досвід роботи в металургійній компанії та пройшов важливий професійний шлях від бригадира до головного інженера заводу.

Тейлорська концепція наукового управління передбачала застосування систематичного підходу до організації праці. Він вважав, що заміна авторитарних методів управління науково обґрунтованими підходами може

сприяти революції в сучасному виробництві. Тейлор проводив численні експерименти і дослідження, з метою розробки методів наукової організації праці.

На основі своїх досліджень Тейлор сформулював низку загальних принципів, які стали основою класичної теорії організації. Ці принципи включають:

1. Науковий підхід до управління: Замість традиційних методів, Тейлор пропонував використовувати наукові принципи та методи для визначення оптимальних способів виконання роботи.
2. Детальне вивчення робочих процесів: Тейлор вважав, що кожен робочий процес можна розкласти на окремі елементи, які потребують аналізу та вдосконалення для досягнення найбільшої продуктивності.
3. Раціоналізація робочого часу і навантаження: Тейлор розробив методи для раціонального розподілу робочого часу та навантаження, з метою забезпечити оптимальні умови праці.
4. Відповідність робітника до виконуваної роботи: Тейлор підкреслював важливість відповідності навичок, здібностей і досвіду працівника вимогам конкретної роботи. Він пропонував правильно відібрати та навчати працівників, щоб забезпечити ефективну виконавчу діяльність.
5. Систематичне навчання і нагляд: Тейлор вважав, що кваліфікований нагляд та систематичне навчання працівників є ключовими факторами для досягнення високої продуктивності та ефективності в організації.
6. Застосування наукових принципів у прийнятті рішень: Тейлор закликав до використання наукових принципів та даних при прийнятті рішень, замість суб'єктивних або інтуїтивних оцінок.

Тейлорські принципи наукового управління відіграли важливу роль у розвитку теорії організації та управління. Вони стали фундаментом класичного підходу до управління і послужили початком подальших досліджень і розвитку теорій управління організаціями [41].

Анрі Файоль, французький інженер та керівник, сформулював загальні принципи організації у своїй головній праці "Загальне і промислове керівництво", опублікованій у 1916 році. Відомо, що роботи Файоля були написані приблизно в один час з роботами Тейлора, проте вони мали суттєві відмінності. Ідеї Тейлора базувалися переважно на наукових дослідженнях, тоді як принципи Файоля були результатом його власного досвіду як керівника та численних експериментів.

Протягом 30 років (1888-1918) Файоль очолював французький гірничодобувний і металургійний концерн "Комамбо". Під його керівництвом концерн, який почав знаходитися на межі краху, перетворився на одне з найбільших і успішних підприємств у Франції.

Файоль прагнув розробити принципи організації, які можна було б застосувати на всіх рівнях управління. Основні принципи організації, які він сформулював, можна узагальнити наступним чином:

1. Єдність командування: Важливо, щоб на кожному рівні організації було чітко встановлене командування та ланцюжок підпорядкування, щоб уникнути розпаду авторитету і конфліктів.
2. Ділова єдність: Різні функціональні підрозділи організації повинні працювати спільно та координувати свої зусилля для досягнення загальних цілей.
3. Підпорядкування і особиста зацікавленість: Інтереси та цілі окремих працівників повинні підпорядковуватися загальним цілям організації. Файоль вважав, що вирішення особистих цілей має відбуватися в межах і відповідності до цілей організації.
4. Матеріальне заохочення та винагорода: Файоль підкреслював важливість належного матеріального заохочення працівників, що включає справедливу оплату, премії за досягнення та інші форми винагороди.
5. Дисципліна та порядок: Файоль вважав, що в організації повинна панувати дисципліна та порядок, які забезпечують ефективну роботу та дотримання правил та процедур.

6. Ініціатива: Файоль сприяв розвитку ініціативи серед працівників та визнавав значення їхнього внеску у вирішення проблем та поліпшення робочих процесів.

Принципи організації, сформульовані А. Файолем, ставлять акцент на необхідність гармонійного функціонування організації, взаємодії різних функціональних підрозділів та підпорядкування особистих інтересів загальним цілям. Ці принципи сприяють досягненню ефективності, координації та успіху організації в цілому [40].

Макс Вебер розробив концепцію бюрократії, яка є ідеальним типом структури організації. Вебер використовував термін "бюрократія" у його точному значенні, що відноситься до "правління державними службовцями". Згідно з його концепцією, бюрократію характеризує точність, сувора дисципліна, стабільність та відповідальність.

Принципи побудови бюрократичної організації, запропоновані Максом Вебером, можна узагальнити так:

1. Чітка ієрархічна структура: Бюрократична організація має плоску ієрархію з чітким розподілом влади та повноважень. Кожен працівник має визначені обов'язки та заздалегідь встановлений рівень впливу.
2. Строга дотримання правил і процедур: Бюрократична організація базується на системі чітко визначених правил, норм і процедур, які регулюють робочі процеси і прийняття рішень.
3. Професійна компетентність: Бюрократична організація надає перевагу професіоналізму та компетентності працівників. Найкраще кваліфіковані працівники займають відповідальні посади, а набуття знань і навичок вважається ключовим фактором успіху.
4. Розподіл роботи і спеціалізація: Бюрократична організація ґрунтується на розподілі роботи і спеціалізації. Кожен працівник має виконувати чітко визначену функцію, яка відповідає його компетенції і вимогам посади.
5. Незалежність від особистих відносин: Вебер підкреслював важливість виключення особистих відносин і пристрастей з процесу прийняття

рішень. Бюрократична організація ставить перед собою мету дотримуватися об'єктивних критеріїв та забезпечити рівні умови для всіх працівників.

6. Повільність інновацій: Вебер вважав, що бюрократія має тенденцію до повільного впровадження інновацій, оскільки зміни та нововведення можуть порушити стабільність і спричинити невпевненість у системі.

Ці принципи бюрократичної організації, впроваджені згідно з концепцією Макса Вебера, мають на меті забезпечити ефективність, прозорість і стабільність у діяльності організації. Однак, варто враховувати, що бюрократія може мати свої недоліки, такі як бюрократична петля, надмірна бюрократизація і втрата гнучкості.

Елтон Мейо і Хоторнський експеримент: Елтон Мейо, австралійський консультант і соціолог, провів серію експериментів на заводі фірми "Вестерн електрик" у Хоторні з 1924 по 1927 рік. Початково ці експерименти спрямовувалися на покращення освітленості робочих місць з метою збільшення продуктивності праці. Однак результати експериментів не підтвердили такої прямої залежності.

Проте Мейо виявив, що продуктивність праці залежить від уваги, яку працівники отримують як учасники експерименту. Це явище стало відоме як Хоторнський ефект. Він вказує на те, що коли люди відчувають особливу увагу і розуміють, що є об'єктом спостереження, вони проявляють поведінку, яка відхиляється від норми.

Результати досліджень Мейо суперечили концепції "раціонального працівника" і призвели до виникнення "Школи людських відносин" у управлінні. Дослідження Мейо підкреслили важливість соціального впливу групи рівних людей на працівників, а також необхідність добре підготовлених менеджерів, які розуміють потреби і проблеми працівників.

Ідеї Мейо мають великий вплив і застосовуються в сучасних програмах з удосконалення управління. Вони наголошують на важливості спеціальної

підготовки менеджерів щодо міжособових відносин, розуміння групової динаміки та розвитку соціальних навичок.

Об'єднання ідей Фредеріка Тейлора, Генрі Файоля, Макса Вебера та результатів Хоторнського експерименту привело до висновку, що організація представляє собою "систему свідомо координованих дій групи людей". Головними елементами організації є техніка і люди, і зосередження уваги лише на одному з цих елементів не призводить до оптимізації системи. Цей висновок був висунутий вперше Честером Барнардом. Його єдина книга "Функції керівника" (1938) отримала статус класичного твору в галузі теорії організації.

Честер Барнард надав визначення формальній (цілеспрямованій) організації та її складовим елементам. Він виділив суб'єктивні та об'єктивні аспекти влади керівників. Одним з основних внесків Честера Барнарда була розробка теорії сприйняття, яка новаторським чином пояснює взаємини між менеджерами і працівниками. Суть його ідей можна узагальнити наступним чином:

1. Організація є системою свідомо координованих дій групи людей.
2. Основними елементами організації є техніка і люди, і обидва ці аспекти повинні бути враховані для досягнення оптимальних результатів.
3. Влада керівників має як суб'єктивну, так і об'єктивну складові. Суб'єктивна складова влади пов'язана зі сприйняттям підлеглими авторитету та лідерства керівників, а об'єктивна складова включає формальні повноваження, які надаються посадовим положенням.
4. Честер Барнард підкреслював важливість взаємодії та спілкування між менеджерами та працівниками в організації. Він вважав, що ефективна комунікація сприяє покращенню сприйняття та збільшує залученість працівників до досягнення цілей.
5. Однією з ключових ідей Честера Барнарда було те, що успішна організація залежить від здатності керівників ефективно координувати роботу групи людей. Він підкреслював важливість спільної спрямованості, співпраці та взаємодії між учасниками організації.

6. Честер Барнард також акцентував на значенні визначення цілей і спільного розуміння між керівництвом та працівниками щодо цих цілей. Він вважав, що працівники повинні розуміти, як їхні власні цілі співпадають з цілями організації, і бути мотивованими до досягнення спільних результатів.

Ідеї Честера Барнарда вносять вагомий внесок у розвиток теорії організації, зокрема в галузі управління, лідерства та міжособистісних відносин [39].

1.2 Життєвий цикл організації

Життєвий цикл організації є важливим чинником внутрішнього середовища організації. Хоча часто не виокремлюється як окрема змінна, він сприймається як загальна властивість організації, що впливає на її інші складові.

Однак багато проблем і труднощів, з якими зіштовхується організація, визначаються рівнем її зрілості. Це означає, що організації на різних етапах життєвого циклу (наприклад, заснування, зростання, зрілість, спад) можуть мати свої особливості, виклики та потреби.

Таке розуміння життєвого циклу організації допомагає керівникам та менеджерам усвідомити, на якому етапі розвитку перебуває їхня організація і які можливості та обмеження пов'язані з цим етапом. Воно також допомагає адаптувати стратегії та дії організації відповідно до поточних викликів та вимог ринку.

Життєвий цикл організації складається з різних стадій, через які проходить організація протягом свого існування: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння та відродження. Кожна з цих стадій має свої особливості та вимоги до управління організацією.

На стадії ***народження*** організації головна мета полягає в її виживанні, і для цього керівництву необхідні такі якості, як віра в успіх, готовність

ризикувати та велика працездатність. Організація зазвичай має невелику кількість партнерів, і на цьому етапі важливе значення надається нововведенням та незвичайним рішенням.

Стадія ***дитинства*** є небезпечною, оскільки організації зазнають кризи через недосвідченість та некомпетентність менеджерів. Головна мета на цьому етапі полягає в зміцненні позицій на ринку та підвищенні конкурентоспроможності. Важливою є також посилення управлінського потенціалу організації.

На стадії ***юності*** організація переходить до диференційованого управління та забезпечення прискореного зростання. Менеджерам потрібно використовувати математичні методи оцінки ризику та залучати фахівців у вузьких галузях знань.

Стадія ***зрілості*** спрямована на збалансоване зростання, стабільну структуру та чітке управління. Проте, на цьому етапі може зароджуватися бюрократизм. Виділяються *рання, проміжна і остаточна* стадії зрілості організації. У ранній стадії зрілості організація систематично зростає, на проміжній стадії відбувається збалансоване зростання, а на остаточній стадії формується індивідуальність та імідж організації. Однак, на стадії зрілості може виникнути ризик завершеності руху вперед і зниження інтересу до змін та інновацій.

Стадія ***старіння*** організації характеризується перевагою бюрократії та громіздкістю структур управління. Головним завданням на цьому етапі є боротьба за виживання і стабільність організації.

У період ***відродження*** в організацію приходить нова команда менеджерів з новими поглядами, що дозволяють здійснити програми внутрішньої перебудови та змінити структуру управління. Лідер, здатний дати поштовх структурі управління, зазвичай з'являється в керівництві організації. Головна мета на цьому етапі полягає в оживленні та оновленні організації.

Ефективне управління вимагає врахування особливостей кожної стадії життєвого циклу організації. Відповідно до цього, менеджерам слід приділяти

увагу розвитку нововведень та ризику на початкових етапах, підвищувати управлінський потенціал на стадії дитинства, використовувати математичні методи оцінки ризику та залучати фахівців на стадії юності, забезпечувати збалансоване зростання та диверсифікацію на стадії зрілості, забезпечувати ефективне управління та адаптацію на стадії старіння, а на етапі відродження зосередитися на внутрішній перебудові та оновленні організації.

На кожній стадії життєвого циклу організації важливо враховувати потреби ринку, зміни в конкурентному середовищі та орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей. Крім того, розуміння і управління людськими ресурсами, фінансовий моніторинг та планування, інноваційність і адаптивність є важливими факторами успіху на кожній стадії.

Особливу увагу менеджерам слід звертати на пошук нових ринкових можливостей та створення конкурентної переваги на стадії народження, на навчання і розвиток команди на стадії дитинства, на вдосконалення системи управління та процесів на стадії зрілості, на пошук інноваційних рішень та гнучкість на стадії старіння, а також на створення нової візії та лідерства на етапі відродження.

Враховуючи особливості кожної стадії, менеджери можуть забезпечити стійкий розвиток організації протягом всього її життєвого циклу [20].

Для подальшого дослідження особливостей формування стратегії розвитку організації на основі життєвого циклу можна розглянути концепцію життєвого циклу, розроблену І.К. Адізесом. Він вважає, що життєвий цикл організації подібний до процесу розвитку людини і включає кілька етапів [35].

1. Етап "Залицяння" аналогічний процесу перед народженням людини. На цьому етапі лідер майбутньої організації формує ідеї, планує їх реалізацію і утверджує свою мотивацію займатися проектом.
2. Етап "Дитинство" характеризується постійним браком ресурсів, і організація зосереджена на їхньому видобутку.
3. На етапі "Давай-давай" організація вже досягла перших результатів і намагається активно позиціонувати себе та продавати свій продукт.

Однак організація може постійно переходити від проекту до проекту через страх втрати ресурсів.

4. Етап "Юність" характеризується дорослістю організації, але вона ще не має значного досвіду та структури. Багато рішень приймаються на основі випробувань і помилок.
5. На етапі "Розквіт" організація досягає розвинених і збалансованих потреб і можливостей.
6. Етап "Стабільність" характеризується максимальною ефективністю організації завдяки грамотному менеджменту. Проте цей етап може стати початком падіння, якщо організація занадто спокійна.
7. Етап "Аристократизм". На цьому етапі організація вважає, що вона не має проблем, але зазнає недостачі підприємницької жилки, через що не використовує свої ресурси на повну потужність.
8. Етап "Полювання на відьом". На цьому етапі організація шукає винних за негативні результати. Часто вину приписують тим, хто найбільше дискомфорту приніс організації, таким як ті, хто відповідає за зміни.
9. Етап "Бюрократизм". На цьому етапі співробітники та керівництво зайняті безперервним перекладанням паперів та виконанням процедур, які самі по собі не мають значення без конкретного продукту або результату.
10. Етап "Смерть". Цей етап настає, коли в організації відсутні ресурси і вона не може виконувати свої функції. На цьому етапі організація приречена на зникнення.

Модель І.К. Адізеса більш точно описує життєвий цикл організації порівняно з моделями попередніх авторів. Його підхід враховує не тільки управлінську практику, але й елементи корпоративної культури та організаційного клімату.

1.3 Моделі організації

Модель організації визначає структуру та механізми координації діяльності організації. Вона включає систему робіт, робочі групи і пов'язані з ними процеси, які формують відносини управління та комунікаційні зв'язки. За своєю суттю, модель організації виступає як суперструктура, що охоплює всю діяльність організації.

Класична модель організації була розроблена з метою раціоналізації праці та виробництва. Відомі класики теорії організації, такі як Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Джордж Муні та інші, внесли значний вклад у створення та розвиток раціоналістичного підходу.

Класична модель ґрунтується на уявленні, що організація повністю контролюється та конструюється керівниками. Центральним елементом є процес праці. Організацію розглядають як безособовий механізм, адміністративну піраміду з різними рівнями управління, які пронизані формальними зв'язками.

Головними принципами класичної моделі є єдність командування та чіткий розподіл обов'язків. Основними інструментами є планування, координація та контроль. В цій моделі організація розглядається в першу чергу як засіб для досягнення поставлених завдань, а особистість людини, що працює в організації, не є центральним фокусом уваги.

Основні риси класичної моделі організації можна узагальнити таким чином:

1. Організаційні цілі: досягнення заданих економічних та інших результатів, внесок у досягнення цих цілей.
2. Структура і процеси: структури організації побудовані раціонально, з ієрархічною структурою, а процеси виконання функцій чітко регламентовані.
3. Організаційна поведінка: виконання спеціалізованих функцій, регульована раціональна поведінка.

4. Тип системи управління: механістичний, де елементи формальної структури (підрозділи, функції, посади тощо) взаємодіють подібно до механізму для досягнення мети.
5. Розвиток: свідомий, передбачуваний, спланований і адаптований до змінних умов.
6. Основні напрями удосконалення: раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, систематична підготовка або заміна персоналу [14, ст. 28].

Основними рисами класичної моделі організації також є:

1. Ієрархічна структура: організація має ієрархічну структуру, в якій вищі рівні підпорядковуються нижчим. Це передбачає розподіл влади, відповідальності і обов'язків між різними рівнями організації.
2. Формальна система правил і процедур: в організації існують чітко встановлені правила і процедури, які регулюють виконання функцій і завдань. Це сприяє стандартизації робочих процесів і підвищенню ефективності.
3. Раціональна поведінка: працівники організації мають виконувати свої функції відповідно до раціональних принципів. Їх дії і поведінка повинні бути спрямовані на досягнення організаційних цілей.
4. Адміністративна влада: в організації влада закріплена за центральними органами управління. Керівники мають право видачі наказів, а підлеглі зобов'язані їх виконувати.
5. Спеціалізація: організація розбивається на спеціалізовані одиниці, які виконують конкретні функції. Це дозволяє забезпечити ефективність і економію ресурсів.
6. Взаємодія лінійної структури і штабних служб: лінійна структура організації є основою адміністративної влади, а штабні служби надають підтримку і консультації лінійним керівникам [13, ст. 18].

Бюрократична модель, запропонована М. Вебером, визнає непередбачуваність та незрозумілість індивідуальної поведінки, яка може

завдати шкоди ефективності організації. Тому вона пропонує ідеальну модель, в якій вплив індивідуальної поведінки було б мінімізовано.

Основні характеристики ідеальної бюрократичної організації, запропонованої М. Вебером, включають:

1. Розподіл праці на основі функціональної спеціалізації, де кожен працівник має чітко визначені функції і обов'язки.
2. Ієрархічна структура влади, де відносини підпорядкування чітко визначені і влада концентрована вище по ієрархії.
3. Система правил, які визначають права та обов'язки кожного працівника в організації.
4. Система процедур, які встановлюють порядок дій у різних ситуаціях, що виникають у процесі функціонування організації.
5. Відбір та просування працівників залежно від їх кваліфікації та компетенції.

Таким чином, модель бюрократичної організації розглядає організацію як формальну структуру, де поведінка підпорядковується жорстким правилам та процедурам. Проте, варто зазначити, що ці моделі мають недоліки, такі як недооцінка ролі людського фактора.

Моделі поведінкового напряму організації розглядають людину не лише як оператора, але і як особу зі своїми інтересами. Вони виникли внаслідок несумісності максимальної експлуатації працівників з їхніми потребами. Основні характеристики ***неокласичної моделі*** організації включають:

- Організаційні цілі, такі як виживання системи, підтримка рівноваги з навколишнім середовищем, задоволення інтересів і потреб груп та індивідів.
- Використання децентралізованих структур і кооперативних відносин, які формуються спонтанно з урахуванням потреб членів організації.
- Організаційна поведінка, яка визначається цінностями, нормами, особливостями груп і особистостей, організаційною культурою та кліматом, і важко піддається регулюванню.

- Тип системи управління, який є органічним, саморегулюючим комплексом осіб і груп, що функціонує в умовах слабких регулюючих відносин.
- Розвиток організації, що відбувається через спонтанні зміни, спричинені дисбалансом між організацією і оточуючим середовищем.
- Вдосконалення шляхом впливу на групові та індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат та стимулювання членів організації.

Організації, що застосовують неокласичний підхід, залучають до прийняття рішень велику кількість працівників, а не обмежуються лише вузькою групою керівного рівня.

У такій моделі не тільки адміністративна влада, але й взаємна довіра є основною силою, що утримує організацію. Керівник виступає як посередник, сприяючи комунікації всередині групи, а не як представник вищого рівня влади. Важливим елементом є збільшення відповідальності членів організації, а не встановлення зовнішнього контролю за їхніми результатами.

Інституційна модель організації розглядає організацію як політичний інститут, де кожна група має свої цілі та інтереси. Вона враховує як раціональну структуру організації, так і соціально-психологічні потреби її членів та соціальних груп, які впливають на неї.

Один з принципів інституційної моделі полягає в залученні працівників до управління організацією, зокрема через партисипативне управління, де вони беруть участь у прийнятті управлінських рішень.

Ще одним принципом є створення керівником сприятливого середовища для росту та психологічної підтримки працівників, що стимулює їх брати на себе відповідальність.

Основні риси інституційної моделі організації включають:

1. Принцип соціальної відповідальності бізнесу, що означає врахування соціальних вимог та відповідальне ставлення до впливу організації на суспільство.

2. Урахування особливостей групової ідеології, таких як власники, менеджери, робітники, жінки, молодь та інші, які впливають на цілі та цінності організації.
3. Створення структури управління, яка відповідає культурним традиціям, науковим принципам та іншим контекстуальним факторам.
4. Розгляд прийняття рішень як процесу взаємних вимог і поступок, що приводять до компромісів між різними групами.

Інституційна модель організації характеризується такими основними рисами:

1. Організаційні цілі: Метою організації є досягнення розвитку та успіху.
2. Структури і процеси: Формальні структури організації повинні бути узгоджені з неформальними структурами, приділяючи особливу увагу неформальним системам.
3. Характер організаційної поведінки: Встановлюється порядок, в якому соціально важливі та моральні цінності визнаються членами організації як необхідні для її існування.
4. Тип системи управління: Інституційна модель поєднує органічні та механістичні системи управління, що взаємодіють і можуть створювати перешкоди для досягнення цілей організації.
5. Розвиток: Організація розвивається шляхом реалізації змін, які допомагають подолати внутрішньоорганізаційні суперечності і конфлікти.
6. Напрями вдосконалення: Проблеми, що виникають, розглядаються з урахуванням взаємних вимог і здійснення поступок, що приводять до компромісів між різними групами.

Загалом, інституційна модель спрямована на розвиток виробничої демократії та збільшення участі працівників у процесі ухвалення рішень. Вона підтримує спеціальну підготовку керівників, яка сприяє кращому розумінню підлеглих та сприяє встановленню вільної комунікації між членами організації [21, ст. 51].

Системна модель організації прагне розглядати організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних частин і змінних. Вона розглядає будь-яку організацію як соціальну систему, що входить до ширшої системи суспільства. Системна модель ґрунтується на концепції відкритих систем та вивченні взаємозв'язків організації з зовнішнім середовищем та соціальними системами. Вона включає інструментальні (технічні, економічні, організаційні) та поведінкові змінні. Системна модель має міждисциплінарний характер і залучає такі галузі знання, як кібернетика, економічна наука, математичне моделювання, соціологія, психологія та інші.

Системна модель організації включає наступні характеристики:

1. Організаційні цілі: забезпечення зовнішніх (економічних, технічних і т. д.) та внутрішніх (соціально-психологічних та інших) результатів, які пов'язані між собою і визначаються станом системи в цілому та її підсистем окремо.
2. Структури і процеси: взаємозв'язані формальні і неформальні характеристики організацій, які формуються як внаслідок централізованих розпоряджень, так і через неформальне пристосування до вирішення проблем.
3. Характер організаційної поведінки: дії, що виникають під впливом зовнішніх чинників системи управління, групових і індивідуальних відносин, і регулюються частково.
4. Тип системи управління: комбінація механістичних і органічних підсистем залежно від потреб ситуації (середовища, цілей, кадрів, технології).
5. Розвиток: впровадження організаційних нововведень та перебудов, спричинених виявленням проблем, пошуком шляхів їх вирішення та впровадженням результатів.
6. Головні напрями вдосконалення: поетапна перебудова формальних і неформальних характеристик організацій на основі зворотного зв'язку.

Отже, системна модель організації включає в себе ці характеристики, які взаємодіють між собою і визначають функціонування організації. Одним із основних аспектів системної моделі організації є спроба поєднати раціональні та поведінкові моделі, щоб на новому рівні розвитку перетворити теорію організації та управління. Це досягається шляхом поєднання досягнень обох напрямків і доповнення їх новими концепціями про організацію як соціальну систему. Основною метою такого синтезу є вдосконалення організаційно-управлінської теорії та досягнення нових рівнів її розвитку.

ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Таким чином, ми з'ясували, за яких умов група людей може називатися організацією - наявність мінімум двох людей, які визнають себе частиною групи, наявність спільної цілі і спільна праця для досягнення цієї цілі. Проаналізували які бувають складові організаційного процесу - розподіл праці, розподіл видів діяльності та робіт, надання повноважень керівникам та створення механізмів організації. Розглянули життєвий цикл, етапи розвитку організації, розроблену І.К. Адізесом. Також були розглянуті моделі організацій, а саме – класична, неокласична, бюрократична, інституційна та системна моделі.

РОЗДІЛ ІІ. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ РОЗВИТКУ

2.1 Роль керівника на різних етапах розвитку організації

В розростаючому світі бізнесу, виробництва та послуг, роль керівника на різних етапах розвитку організації виявляється дуже важливою. Керівник є визначальною фігурою, що впливає на всі аспекти життя компанії, від стратегічного планування до оперативного управління. Його роль змінюється на кожному етапі розвитку організації, від початкового заснування до стабілізації та розширення діяльності.

Керівництво грає вирішальну роль на різних етапах розвитку організації, а його стиль визначається сукупністю методів і прийомів, застосовуваних керівником. Стиль керівництва може бути різним в залежності від ситуації, цілей, ресурсів та інших факторів.

Один зі стилів керівництва – «автократичний», характеризується використанням методів примусу та влади. Інший стиль – «демократичний», застосовує методи переконання та співпраці. Проте, це розділення є умовним, оскільки часто керівники поєднують різні підходи в залежності від конкретної ситуації.

Виділяють п'ять стилів керівництва, що базуються на співвідношенні між проблемами людини та проблемами виробництва:

Невтручання – коли керівник мало турбується про результати, а його головною метою є збереження власної позиції.

Стиль «теплої компанії» характеризується високим рівнем турботи про людей та встановленням приємних відносин, проте робота може страждати.

Стиль «виробництва» фокусується лише на виробничих аспектах, з пріоритетом впливу на результати, а людський фактор відступає на задній план.

«Золота середина» – це поєднання інтересів колективу та цілей організації. Керівник враховує потреби співробітників та забезпечує досягнення організаційних цілей.

«Командний» стиль передбачає ефективне поєднання різних підходів та залучення команди для досягнення спільних цілей. В цьому стилі керівник виявляє лідерські якості, сприяє співпраці, мотивації та розвитку команди.

У кожному з цих стилів керівництва є свої переваги та обмеження, і вибір конкретного стилю залежить від контексту та завдань, які стоять перед організацією. Керівник на різних етапах розвитку організації повинен бути гнучким та адаптивним, здатним змінювати свій стиль керівництва відповідно до потреб та викликів, з якими стикається компанія.

Дослідження американських вчених Р. Таннебаума і В. Шмідта досліджувало різні варіанти впливу керівників на своїх співробітників, зокрема поєднання авторитарного та демократичного стилів керівництва. Для визначення впливу керівника на своїх підлеглих, дослідники розглядали дії, які здійснює керівник у взаємодії з командою.

У рамках дослідження висунуто шість варіантів дій керівника:

1. Авторитарний стиль, де керівник приймає рішення самостійно і командує своїми підлеглими без обговорення або врахування їхньої думки.
2. Пояснюючий стиль, коли керівник приймає рішення самостійно, але пояснює своє рішення підлеглим, розкриваючи причини його вибору.
3. Демократичний стиль, де керівник враховує думку своїх підлеглих, слухає їхні ідеї та пропозиції перед прийняттям рішення. У разі необхідності він може внести зміни до свого рішення.
4. Консультативний стиль, де керівник приймає рішення, але передає його на розгляд команді, щоб отримати їхні пропозиції та думки перед його остаточним затвердженням.
5. Груповий стиль, коли керівник поставлює перед командою проблему або завдання, слухає думки підлеглих та разом з ними приймає рішення.

Вибір конкретного стилю керівництва залежить від багатьох факторів, таких як тип завдання, рівень досвіду та мотивації команди, наявність ресурсів та терміни виконання. Кожен з цих стилів має свої переваги та обмеження, і він може бути ефективним в певних ситуаціях.

Тепер ми розглянемо типи керівника на кожній стадії організації.

Стадія «Народження», тип керівника – новатор.

У ролі керівника-новатора, особливо в період змін і впровадження нововведень, виявляється велике значення керівника. Зміни в організації передбачають перетворення окремих компонентів структури або функціонування організаційних процесів. Керівник, зазвичай, виступає ініціатором цих змін.

Проте серед підлеглих завжди можуть бути особи, які ставляться скептично до змін і нововведень, і вони можуть мати свої обґрунтування для цього, такі як страх втрати робочого місця, потреба у перекваліфікації, непередбачуваність ситуації або страх перед невідомим. В такій ситуації керівник повинен продемонструвати свої організаторські навички, залучати підлеглих до активної участі в реалізації нововведень, проявляти професіоналізм, ефективно комунікувати, широко інформувати про переваги змін і виявляти лідерські якості, допомагаючи перебороти приватні інтереси [4].

Стадія «Дитинство», тип керівника – опортуніст.

Позитивна мотивація опортуніста полягає в його бажанні виділятися, бути першим і отримувати увагу, оскільки він вірить, що люди, які перебувають у центрі уваги, мають підвищений статус і отримують більше поваги. Опортуніст намагається уникнути будь-яких дій, які можуть залишитися непоміченими, щоб не опинитися серед натовпу і не втратити своєї першості.

Більшість опортуністів, спрямовуючи свої дії на задоволення всіх навколо, можуть бути передбачуваними, оскільки завжди діють на основі своїх егоїстичних інтересів. Наприклад, якщо опортуніст має справу з людиною

вищого статусу, багатшою або з вищим рівнем суспільної поваги, він буде низько уклонятися, льстити їй і намагатися завоювати її симпатію.

У відношенні підлеглих опортуніст може використовувати деспотичні методи, тиснути на них, якщо це допомагає йому продвинутися по кар'єрній драбині. Якщо підлеглі більше не можуть виконувати свої обов'язки або заважають, їх можуть звільнити [34].

Стадія «Юність», тип керівника – консультант.

Консультанти виявляють значну, хоча й не повну, довіру до своїх підлеглих. Взаємне спілкування і певний рівень довіри існують між обома сторонами. Керівник приймає важливі рішення, але вони конкретизуються підлеглими. У науковій і навчальній літературі також виділяється тип керівника, який застосовує стиль невтручання, виступаючи фактично в ролі консультанта, що сприяє втіленню ідей своїх підлеглих і висловлює свої думки або оцінки лише за їх запитом. Цей підхід стимулює персонал до творчого самовираження, але може бути небезпечним, якщо колектив має цілі, що не збігаються з цілями організації. Хоча протягом багатьох років цей стиль зазвичай розглядався негативно, сучасні умови сприяють його відродженню, особливо коли підлеглі мають високу кваліфікацію та технічні навички. Керівник з повним переліком альтернатив разом з підлеглими обирає найкращий варіант. Такий керівник не виявляє своєї влади під час прийняття рішень. Він погоджується з рішенням, запропонованим групою, навіть якщо воно не збігається з його власною пропозицією [30].

Стадія «Рання зрілість», тип керівника – співучасник.

Один з типів керівників у організації - співучасник. Співучасник володіє важливими характеристиками та навичками, які допомагають створити сприятливу та колаборативну робочу атмосферу. Він працює на рівні рівноправного партнерства з підлеглими, спільно з ними приймає рішення та виконує поставлені завдання.

Ключовою рисою співучасника є здатність до прослуховування та врахування думок, ідей та внесків підлеглих. Він створює відкриту

комунікаційну клімат, де кожен може висловити свої думки та переконання. Співучасник демонструє зацікавленість у розумінні потреб та мотивацій своїх підлеглих, що сприяє підтримці їхнього особистого та професійного розвитку.

Керівник-співучасник використовує колективний підхід до прийняття рішень, залучаючи підлеглих до процесу обговорення та пошуку оптимальних рішень. Він враховує різноманітність думок та підходів, що сприяє виникненню інноваційних та творчих рішень. Співучасник не прагне до контролю та мікрокерівництва, а натомість надає свободу та довіру своїм підлеглим, спонукуючи до самостійності та відповідальності.

Стадія «Проміжна зрілість», тип керівника – об'єднувач загальних зусиль.

Цей тип керівника має вміння і здатність об'єднувати та координувати зусилля всіх учасників команди або організації для досягнення спільної мети.

Об'єднувач загальних зусиль створює сильну командну динаміку і культуру співпраці, де кожен член команди відчуває свою важливість і внесок у досягнення результатів. Він знає, як виявляти емпатію та підтримку до підлеглих, створюючи сприятливий клімат для співпраці та розвитку.

Керівник-об'єднувач вміє чітко спрямовувати увагу команди на спільні цілі та завдання, використовуючи мотиваційні фактори, які відповідають потребам та цінностям підлеглих. Він здатен встановлювати чіткі комунікаційні канали і стимулювати взаємодію та обмін ідеями всередині команди.

Керівник-об'єднувач здатний ефективно розподіляти ресурси, делегувати завдання та сприяти розвитку навичок і потенціалу підлеглих. Він стимулює взаємодію та колаборацію, сприяючи взаємному доповненню і обміну знаннями.

Цей тип керівника прагне досягти синергії, де команда працює разом ефективніше, ніж окремі члени команди. Він активно підтримує та сприяє розвитку командного духу, тим самим забезпечуючи високу продуктивність та досягнення спільних цілей.

Стадія «Остаточна зрілість», тип керівника – державний діяч.

Державний діяч у організації відповідає за розробку та реалізацію стратегічних цілей і завдань, спрямованих на досягнення місії організації. Він взаємодіє з іншими керівниками та співробітниками організації.

Основними завданнями державного діяча в організації є розробка та впровадження політик, програм та стратегій, управління ресурсами та бюджетом, забезпечення ефективного функціонування та виконання завдань організації. Він також відповідає за сприяння розвитку інституційної культури, прозорості та ефективності управління.

Державний діяч в організації має бути орієнтованим на результат, професійно компетентним, вміти аналізувати складні ситуації та приймати взважені рішення. Важливою характеристикою цього типу керівника є здатність до співпраці, комунікації та взаємозалежності з іншими організаціями. Державний діяч повинен мати глибоке розуміння політичного, економічного та соціального контексту, в якому діє організація, а також вміти адаптуватися до змін у цьому середовищі.

Стадія «Старість», тип керівника – адміністратор.

Тип керівника, що відповідає за адміністрування, грає важливу роль в забезпеченні чіткості, порядку та контролю в системі виробництва та організаційних процесах загалом. Його основна функція полягає в тому, щоб організація виконувала правильні дії в правильній послідовності з відповідною інтенсивністю. Адміністратор відповідає за забезпечення ефективності діяльності системи як організації у короткостроковій перспективі.

Одним з основних завдань адміністратора є організація та координація діяльності внутрішніх підрозділів організації, контроль за виконанням завдань та дотриманням процедур. Він забезпечує, щоб робочі процеси були оптимізовані, розподіл ресурсів був ефективним і недоліки у системі були виявлені та виправлені. Адміністратор також відповідає за встановлення стандартів та правил організації, а також за контроль їх виконання [26].

Стадія «Відродження», тип керівника – здатний надати імпульс, трусонути.

Тип керівника, здатного надати імпульс та трусонути, відіграє важливу роль на стадії відродження організації. Головна мета такого керівника полягає у відновленні всіх функцій організації шляхом сприяння колективізму та впровадження наукової організації праці (НОП). Його завдання включає створення умов для зростання прибутковості та залучення значних обсягів інвестицій.

Керівник, який здатний надати імпульс та трусонути, виявляє активну лідерську позицію, стимулює та надихає співробітників до досягнення високих результатів. Він демонструє енергію, визначеність та впевненість у своїх діях, що спонукає колектив до руху вперед та досягнення амбіційних цілей. Крім того, такий керівник здатен переконливо комунікувати свої ідеї та візію організації, що мобілізує інших учасників до спільної роботи та зусиль.

У контексті відродження організації, цей тип керівника має зосередитися на оновленні всіх функцій, у тому числі процесів виробництва та управління, застосовуючи сучасні підходи, технології та методи. Керівник має активно сприяти впровадженню наукової організації праці, яка передбачає ефективне планування, координацію та контроль, що сприяють оптимальному використанню ресурсів та досягненню більшої продуктивності [37].

Зважаючи на різні етапи розвитку організації, роль керівника є вирішальною і має свої особливості на кожному етапі.

2.2 Вплив психологічних факторів на управління організацією

Психологічні фактори мають значний вплив на управління організацією, оскільки вони визначають поведінку і працездатність людей, що працюють у цій організації. Розглянемо декілька ключових факторів, які впливають на управління.

Мотивація.

Мотивація є невід'ємною та важливою складовою функції управління, яка є необхідною для ефективної діяльності будь-якого керівника та органу

виконавчої влади. Управлінські рішення повинні враховувати як організаційні потреби, пов'язані з показниками діяльності, так і потреби державних службовців.

Мотивація відіграє роль в стимулюванні працівників до досягнення поставлених цілей та виконання своїх обов'язків на високому рівні. Керівник повинен забезпечувати належні умови для мотивації працівників, що включає визнання їхнього внеску, надання можливостей для професійного розвитку, створення командного дусу та підтримку робочого середовища, сприятливого для досягнення успіху.

В багатьох теоріях намагаються пояснити природу мотивації. Проте слід визнати, що не існує універсального філософського підходу до мотивації. Кожен керівник може застосувати ці теорії у своїй організації, розуміючи їхні переваги, недоліки та практичну корисність, якщо він класти людину та її прагнення й бажання в центр своєї філософії управління. Важливо розбудити в людях таланти, здібності та особливості, що в результаті принесе подвійний ефект - зробить діяльність державного службовця ефективною, а організацію успішною [22].

У психології термін "мотивація" використовується у двох контекстах:

- як комплекс факторів, що впливають на поведінку (цілі, інтереси, потреби, мотиви, наміри);
- як характеристика процесу, що підтримує активність поведінки [28].

В сучасному світі термін "мотивація" трактується по-різному. У одному випадку він розглядається як комплекс факторів, що визначають активність особистості. В іншому випадку мотивацію розглядають як процес, що спонукає членів організації до діяльності для досягнення цілей організації. Також поняття мотивації охоплює всі види спонукань, такі як мотиви, потреби, інтереси, намагання, цілі, мотиваційні установки чи диспозиції, ідеали. Крім цього, мотивацію розглядають як процес психічної регуляції конкретної діяльності, або як систему процесів, що відповідають за діяльність. [7, 18]

Мотивація в управлінні проявляється в конкретній сфері з її особливостями і конкретним змістом, відповідно до обсягу і форми. Її цілью є досягнення конкретного результату і визначення шляхів до його досягнення, а також врахування об'єктивних перешкод і усунення суб'єктивних перешкод у процесі управлінської діяльності.

Мотивація не лише дозволяє коригувати управлінську діяльність, але також допомагає прогнозувати перспективи подальшого розвитку і досягнення конкретного результату.

Системи мотивації в організації мають прямий і важливий зв'язок з розвитком підприємства. Від якості системи та її відповідності конкретній організації залежить не лише ставлення працівників до своєї роботи, але й результати та ефективність самого підприємства. Проте важливо усвідомлювати, що неможливо просто взяти досвід та систему мотивації з одного підприємства і без змін та адаптації перенести їх на іншу організацію. Кожна організація є унікальним сутнісним утворенням зі своєю власною структурою, цілями, місією, стратегією, організаційною культурою і т. д. Тому досвід інших може бути лише прикладом того, як можна підходити до мотивації, але не може бути безпосередньою моделлю для копіювання.

Процес мотивації відбувається через взаємодію між керівником і підлеглими. Підлеглі виконують вказівки керівника добровільно, якщо умови роботи створюють можливості для реалізації їх власних цінностей і очікувань. Водночас, керівник, для успішного здійснення мотиваційної функції, повинен розуміти фактори, що впливають на працівників і спонукають їх до певних дій. Очікування та цілі співробітників залежать від їх особистих якостей, навичок і системи цінностей. Фактори, такі як вік, стать, освіта, досвід роботи та посадове положення в організації, а також культурні норми, що діють в колективі, визначають їх мотивацію. Крім того, попередні негативні мотиваційні досвіди співробітників, коли вони не отримали визнання або розраховувані переваги, можуть ускладнити мотиваційний процес.

Способи мотивації працівників можуть бути класифіковані за допомогою різних інструментів, які використовуються для реалізації мотиваційного процесу. Зазвичай виділяються наступні групи: засоби примусу, заохочення та переконання.

Засоби примусу включають заходи, що передбачають підпорядкування працівників інтересам та волі керівника. Ці заходи базуються на страху і покаранні. Вони не залишають простору для інтересів та очікувань працівників і можуть приймати форму наказів та рекомендацій. В основі засобів примусу лежать різні норми, інструкції та зовнішні стандарти.

Засоби заохочення можуть включати посилення, системну стимуляцію та екстрену стимуляцію. Вони мають тривалий характер дії. Матеріальні та нематеріальні винагороди, а також специфічна система покарань, які пропонуються за певну поведінку, стимулюють інтерес до роботи та підштовхують до діяльності. Серед засобів заохочення можна згадати бонуси, нагороди, пільги, психологічний та фізичний комфорт та інші.

Переконання є інструментом впливу на психічну сферу людини. Воно пов'язане зі зміною відносин, звичок та почуттів. Переконання передбачають партнерство між керівником і підлеглими. Вони звертаються до внутрішньої мотивації та можуть мати емоційний або раціональний характер [17].

Створення системи мотивації працівників включає розробку проектів, спрямованих на підтримку як колективної, так і індивідуальної мотивації працівників для більш ефективної роботи. Ця система повинна бути адаптованою до специфіки та потреб конкретної організації. Дії, що спрямовані на мотивацію, можна поділити на наступні основні групи:

1. Індивідуальна мотивація: це стимулювання працівника шляхом задоволення його індивідуальних прагнень і потреб, які компанія не має прямого впливу на них. Це можуть бути мрії, хобі, сімейні цінності та інші особисті мотиватори.
2. Взаємна мотивація співробітників: вона включає співпрацю та спільну роботу в групах або колективах, де формуються позитивні взаємини між

працівниками, засновані на взаємодопомозі, підтримці, дружбі, спільній відповідальності та товаришуванні. Це може включати такі аспекти, як командна робота, спільні проекти, взаємна підтримка та співробітництво.

3. Мотивація організації: ця група включає класичні принципи впливу на працівників через управління, створення систем винагороди за досягнення, визнання, підтримку, зацікавленість у роботі, почуття відповідальності, системи кар'єрного росту тощо. Ці заходи зосереджені на стимулюванні працівників через зовнішні механізми, що допомагають створити організаційну прив'язаність і досягнення бізнес-цілей.

Дійсно, прозорість у побудові системи мотивації та надання інформації працівникам є важливим фактором. Коли працівники розуміють, як функціонує система мотивації, які її принципи та критерії, вони мають більшу можливість бути активно задіяними в процесі та спрямовувати свої зусилля на досягнення конкретних цілей. Це сприяє почуттю контролю над власними результатами та розвитку внутрішньої мотивації.

Крім того, підтримка внутрішнього спілкування між керівництвом та працівниками є важливою. Це створює можливість відкритого діалогу, обміну ідеями, зворотного зв'язку та розуміння очікувань, що сприяє залученості та мотивації працівників. Регулярні опитування та оцінки задоволеності працівників допомагають виявляти слабкі місця та проблеми, що потребують вдосконалення. Заслуховування пропозицій та думок працівників, а також розгляд їхніх ідей та пропозицій щодо покращення робочих умов та процесів стимулює почуття важливості та приналежності до організації.

Нагадування працівникам про вплив їхньої роботи на життя інших людей є ще одним способом підвищення мотивації. Це може бути досягнуто шляхом публікації подяк від клієнтів, історій успіху або вказівки на благодійні цілі, які підтримує організація. Здатність організації демонструвати, як їхні співробітники вносять позитивні зміни в життя інших людей, розкриває сенс та цінність їхньої праці. Це може створити почуття гордості, задоволення та сенсу виконуваної роботи, що впливає на мотивацію працівників.

Крім того, для підвищення мотивації працівників можуть використовуватися такі інструменти, як:

1. Розвиток кар'єрного росту: Пропозиція можливостей професійного розвитку, навчання та просування по службі сприяє залученості та мотивації працівників. Встановлення чітких критеріїв та шляхів кар'єрного росту допомагає працівникам відчувати, що вони мають перспективи та можуть досягти професійних цілей.
2. Визнання та винагороди: Встановлення системи визнання та винагород за досягнення працівників стимулює їхній трудовий ентузіазм. Це можуть бути матеріальні винагороди, такі як бонуси чи премії, або нематеріальні форми визнання, наприклад, подяки, грамоти, церемонії нагородження тощо.
3. Гнучкі робочі умови: Забезпечення можливості гнучкого графіка роботи, роботи на відстані або інших форм гнучкості допомагає працівникам збалансувати роботу та особисте життя, що може позитивно впливати на їхню мотивацію та задоволеність роботою.
4. Створення розвиваючого робочого середовища: Забезпечення можливостей для саморозвитку, стимулювання творчисті й інноваційні ідеї, сприяння творчому мисленню та експериментам сприяє підвищенню мотивації працівників. Надання доступу до ресурсів для самостійного навчання, тренінгів та розвитку професійних навичок допомагає працівникам постійно розширювати свої знання та вміння.
5. Тімбілдінг та колективні заходи: Організація тімбілдингових заходів, спільних проектів або виїздів сприяє формуванню позитивних взаємин між співробітниками, сприяє командній співпраці та підтримці. Взаємна підтримка та співробітництво в команді мотивують працівників до спільних досягнень та вирішення завдань.
6. Чесність та прозорість: Важливо забезпечити відкритий та чесний обмін інформацією між керівництвом та працівниками. Прозорість щодо цілей організації, прийняття рішень та комунікації допомагає створити довіру

та відчуття важливості кожного працівника, що позитивно впливає на їхню мотивацію та залученість.

Розробка ефективної системи мотивації на підприємстві є важливою як для самого підприємства, так і для його працівників та кандидатів на роботу.

Комунікація.

Комунікація відіграє ключову роль у процесі управління підприємством, поєднуючи всі його функції, такі як планування, організація, мотивація та контроль. Термін "комунікація" походить від латинського слова «communication» і означає «зв'язок, повідомлення». Загалом, комунікація розглядається як процес обміну інформацією між двома або більше людьми.[9]

У дослідженні Короткова Є.М. і Кузьміної Є.А. «Генезис менеджменту» зазначається, що комунікація об'єднує різні аспекти спільної діяльності людей, включаючи процес управління, відношення особистості до мети управління і управлінських рішень, а також рух інформації. Автори зазначають, що комунікацію неможливо розглядати виключно як інформаційний процес, оскільки вона є соціально-економічним явищем, яке відображає сутність людини та її взаємовідносини з іншими людьми. Комунікація відображає не лише інформаційні аспекти, але й цінності, інтереси та відповідальність, що лежать в основі комунікації і визначають її характер.

Протягом тривалого часу комунікація з низу до верху (висхідна комунікація) виконувала переважно інформаційну функцію, оскільки керівникам необхідно було мати інформацію про становище на місцях для процесу прийняття рішень. У сучасних умовах велика кількість підприємств має формалізовану систему статистичних і аналітичних звітів, довідок та інших документів. Проте основною проблемою, що виникає при здійсненні висхідної комунікації, є нерівність статусів між учасниками процесу, що може призвести до спотворення інформації. Зазвичай методи контролю якості наданої знизу інформації включають збір даних з незалежних джерел, вибіркові перевірки, а також ґрунтуються на довірі до керівництва підприємства та працівників [33].

Останніми роками, висхідна комунікація має ще одну важливу мету - використання потенціалу співробітників поза межами їх основних обов'язків та сприяння розвитку комунікацій, спрямованих на поліпшення діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети часто використовуються такі інструменти, як система "діалогу", "ящики для пропозицій", де співробітники можуть анонімно висловлювати будь-які рекомендації, на які керівництво надає публічну відповідь, а також робочі групи та наради. Результати досліджень підтверджують, що можливість співробітників висловлювати власні пропозиції, особливо якщо вони отримують відгук від керівництва, суттєво підвищує їх мотивацію та продуктивність [38].

Важливою функцією висхідних комунікацій є забезпечення зворотного зв'язку, який в теорії комунікації розглядається як необхідний процес для функціонування, адаптації і розвитку організаційної системи. Зворотний зв'язок виступає як потужний інструмент для зацікавлення співробітників, виконуючи роль посередника між інформаційними і соціальними аспектами комунікації на підприємстві. У процесі функціонування та розвитку підприємства важливо мати як позитивний зворотний зв'язок (сприяє зростанню і трансформації системи), так і негативний зворотний зв'язок (забезпечує стабільне функціонування і виправлення відхилень від поставлених цілей).

Значення зворотного зв'язку для організаційних комунікацій вимагає постійного моніторингу якості зворотного зв'язку як всередині самого підприємства, так і зовнішнім середовищем, з метою цілеспрямованого впливу на цей процес та підвищення ефективності комунікацій [29].

Стрес.

Професійний стрес є феноменом, який має негативний вплив на ефективність працівника, його здоров'я та ставлення до роботи. Це питання є актуальним в світовій науковій літературі, і його вивчення спрямоване на аналіз проявів професійного стресу, факторів, які його викликають, а також методів усунення його наслідків.

Професійний стрес є серйозною проблемою, яка поширена у багатьох країнах, включаючи Україну. Вплив стресу нараховується на кількість працездатного населення та ефективність підприємств, що відображається на економічних показниках країни. Здоров'я працюючого населення є одним із показників розвитку суспільства, і його стан впливає на якість трудових ресурсів та величину валового внутрішнього продукту (ВВП). Сучасні дослідження показують, що стрес на робочому місці призводить до значних економічних збитків, щорічно становлячи від 1% до 3% ВВП країни.

У США, витрати, пов'язані зі стресом, щороку досягають 200 мільярдів доларів для підприємців. Це включає втрату робочих днів, зниження продуктивності праці, витрати на страхування та компенсації. У Великобританії стрес споживає приблизно 10% валового національного продукту (ВНП). Японські компанії, наприклад, щорічно втрачають у середньому від 200 до 300 мільйонів доларів через те, що стрес забирає близько 5% робочого часу працівників. Таким чином, вивчення природи стресу, його причин і розвиток активно досліджуються з різних наукових підходів, включаючи психологію, менеджмент, соціологію та інші.

Сучасні науковці та коучі також приділяють увагу проблемі управління стресом, проте процес управління стресом часто розглядається однобічно. Часто стрес сприймається як негативний фактор, що призводить до значних втрат для підприємств у всьому світі. Однак, стрес може мати і позитивний вплив, оскільки він надає працівникам можливість адаптуватись до викликів, мобілізувати свої ресурси для подолання страху та прийняття змін. Крім того, умови стресу сприяють розвитку емоційного інтелекту у керівників. Розширення управлінських компетенцій шляхом розвитку емоційної саморегуляції та навичок управління емоційним станом в стресових ситуаціях є актуальною проблемою для дискусійних наукових платформ як у сфері виробничих відносин, так і серед науковців. Це вимагає зміни концептуального підходу до розуміння цього явища, а також проведення прикладних досліджень [32].

У дослідженнях проблем емоційного інтелекту багато уваги приділяється як зарубіжним, так і вітчизняним вченим. Серед них Даніел Гоулман, Девід Карузо, Піттер Селовей, Ентоні Мертіно, Сергій Шабанов, Олена Альошина та інші. Вони активно вивчають емоційну саморегуляцію та навички управління емоційним станом в стресових ситуаціях. Це стає однією з найактуальніших проблем для дискусій серед фахівців і дослідників у галузі виробничих відносин. Такі дослідження сприяють розширенню управлінських компетенцій та розвитку емоційної саморегуляції, що має велике значення для ефективного керівництва в стресових умовах.

Розрізняють 4 види професійного стресу. (табл.№1)

Таблиця №1

Вид професійного стресу	Опис
Управлінський	Прояви у керівників можуть виявлятися у підвищеній вимогливості до підлеглих та зниженій самокритичності, зарозумілості, метушливості, підвищеній агресивності, частіших помилках в прийнятті рішень через поспішність та недостатнє їх обгрунтування, а також використанні суб'єктивного та маніпулятивного стилю управління. Цей тип стресу може виникати внаслідок різкої критики з боку вищого керівництва, обмеженого часу, зростання конкуренції та відсутності достатнього досвіду у керівництві. Він може бути початковим етапом управлінської адаптації. Якщо керівник не здатний ефективно впоратися зі своїм стресом і не має внутрішніх засобів для ефективної саморегуляції та самоконтролю, він може стати непридатним для виконання управлінської діяльності. Тому важливо розвивати такі навички управлінців, що дозволять їм ефективно керувати своїм стресом та зберігати внутрішню стійкість навіть у стресових ситуаціях.
Інформаційний	Інформаційний стрес може виникати в ситуаціях, коли відсутня необхідна професійна інформація та потрібно приймати рішення у невизначених умовах. Він також може виникати при перенасиченості інформацією, яка характеризується суперечливістю. Це може бути наслідком неефективної системи управління в компанії, організаційних проблем або неузгодженості між співробітниками. Одним з чинників стресу є недостатня доступність або неповнота професійної інформації, що ускладнює прийняття рішень в умовах невизначеності. З іншого боку, надмірна кількість інформації, яка суперечить одна одній, може створювати напруження та заплутаність. Це може бути наслідком проблем у системі управління організації, конфліктів та неузгодженості між співробітниками.
Емоційний	Співробітник компанії може проявляти емоційний стрес, який виявляється у відчутті розчарування, несправедливості, образи та переконання, що його не зрозуміли, неправильно оцінили або зрадили.

	Поява такого стресу пов'язана з порушенням особистих і професійних цінностей, які мають велике значення для співробітника. Емоційний стрес також може виникати внаслідок конфліктів, конкурентної боротьби, соціокультурної несумісності між працівниками. Він може бути наслідком неефективного стилю управління, коли керівники використовують маніпулятивні методи без врахування цінностей та думок персоналу.
Комунікативний	Комунікативний стрес призводить до складнощів у міжособистісному спілкуванні з керівництвом, колегами, підлеглими і клієнтами. Особливо важкими стають комунікативні взаємодії з незнайомими людьми і в ситуаціях, де вимагається висока відповідальність. Комунікативний стрес може ускладнювати встановлення і підтримку позитивних взаємин, порушувати ефективність комунікації та викликати негативні реакції в спілкуванні. Він може проявлятися у формі напруги, невпевненості, роздратування, що ускладнює здатність виражати свої думки і почування, а також впливає на сприйняття та розуміння інформації.

Отже, вивчення проблеми стресу на робочому місці та розробка методів управління ним вимагають інтердисциплінарного підходу та активної участі науковців з різних наукових напрямків. Це дозволяє розуміти природу стресу, впливати на його наслідки та забезпечувати покращення якості роботи та здоров'я працівників, що в свою чергу сприяє економічному розвитку країни.

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

У даному розділі дипломної роботи були розглянуті психологічні фактори, які впливають на управління організацією. Зокрема, було досліджено стрес, мотивацію і комунікацію як основні фактори, що визначають ефективність управління.

Стрес в організації виявився значущим чинником, що може негативно впливати на працівників та керівників. Він може виникати з різних причин, таких як підвищена вимогливість, недостатня інформація або конфліктні ситуації. Важливо розробляти стратегії управління стресом та сприяти розвитку особистих засобів саморегуляції та самоконтролю.

Мотивація виявилася важливим фактором, що впливає на продуктивність та задоволеність працівників. Правильно налаштована система мотивації допомагає залучати, утримувати та стимулювати працівників до досягнення

поставлених цілей. Важливо розуміти індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників та використовувати їх для досягнення організаційних цілей.

Комунікація є ключовим аспектом ефективного управління. Взаємодія між керівниками, співробітниками та іншими стейкхолдерами впливає на рівень співпраці, розуміння та досягнення спільних цілей. Важливо розвивати навички ефективної комунікації, включаючи вміння слухати, виражати свої думки чітко і чесно, адаптуватися до стилів співрозмовника та вирішу вати конфлікти шляхом конструктивного діалогу і пошуку компромісних рішень.

Крім того, у розділі було розглянуто різні типи керівників на різних етапах розвитку організації. Зокрема, на стадії «Народження» тип керівника виступає як новатор, який вносить нові ідеї та інновації. На стадії «Дитинство» тип керівника визначається як опортуніст, який використовує можливості для особистого зростання. На стадії «Юність» тип керівника описується як консультант, що надає підтримку та поради. На стадії «Рання зрілість» тип керівника характеризується як співучасник, який працює у співпраці з командою. На стадії «Проміжна зрілість» тип керівника є об'єднувачем загальних зусиль, спрямованих на досягнення цілей організації. На стадії «Остаточна зрілість» тип керівника характеризується як державний діяч, який забезпечує стабільність та ефективність організації. На стадії «Старість» тип керівника виступає як адміністратор, який забезпечує ефективне функціонування організації. На стадії «Відродження» тип керівника характеризується як здатний надати імпульс та трусонути.

РОЗДІЛ ІІІ. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ РОЗВИТКУ

3.1 Методи та інструменти управління організацією на різних етапах розвитку

На стадії «Народження» організації, коли вона ще тільки формується, важливо використовувати методи та інструменти управління, які сприятимуть створенню стійкої бази та успішного розвитку організації. Ось декілька методів та інструментів, які можуть бути корисними на цій стадії:

1. Створення місії та стратегії: Розробка чіткої місії та стратегії допоможе організації визначити свою спрямованість і цілі, а також встановити основні принципи і напрямки розвитку.
2. Аналіз ринку та конкуренції: Вивчення ринку і конкурентного середовища допоможе зрозуміти потреби клієнтів, конкурентні переваги та можливості для успішного позиціонування організації.
3. Вибір оптимальної структури: Розробка ефективної структури організації з врахуванням завдань, функцій та комунікаційних зв'язків допоможе забезпечити ефективну організацію роботи.
4. Формування команди: Підбір та формування команди, яка відповідає потребам організації і має необхідні навички та здібності, є важливим етапом на стадії "Народження".
5. Встановлення системи контролю: Розробка системи моніторингу та контролю допоможе відслідковувати виконання цілей та планів організації, а також вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію.
6. Розробка бізнес-плану: Створення докладного бізнес-плану дозволить чітко визначити бізнес-модель, стратегію залучення інвестицій та фінансові прогнози. Бізнес-план є важливим інструментом для залучення партнерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

7. Маркетингові дослідження: Вивчення ринку, аналіз потенційних клієнтів, їхніх потреб і вимог дозволить визначити ефективні стратегії маркетингу та розвитку продукту або послуги.
8. Управління ризиками: Визначення потенційних ризиків, їхньої ймовірності та впливу допоможе розробити план дій для їхнього управління та мінімізації негативних наслідків.
9. Розвиток мережі зв'язків: Встановлення контактів з потенційними партнерами, клієнтами, постачальниками і експертами відіграє важливу роль у становленні організації. Будівництво мережі зв'язків може сприяти отриманню підтримки, ресурсів та інших можливостей для успішного розвитку.

На стадії «Дитинство» організації, коли вона проходить через етап розвитку та зростання, важливо використовувати методи та інструменти управління, які сприятимуть її стабілізації, розширенню та зміцненню позицій на ринку. Ось декілька таких методів та інструментів:

1. Управління проектами: Впровадження методології управління проектами дозволить ефективно планувати, керувати та контролювати різні проекти в організації. Це допоможе досягти поставлених цілей та вчасно впроваджувати нові ідеї та продукти.
2. Управління якістю: Впровадження системи управління якістю, наприклад, за стандартом ISO, допоможе підвищити якість продукції або послуг, забезпечити клієнтське задоволення та побудувати позитивний репутацію на ринку.
3. Управління знаннями: Створення системи збору, обробки та поширення знань усередині організації дозволить ефективно використовувати внутрішні ресурси, прискорити процес інновацій та вдосконалення.
4. Розвиток персоналу: Здійснення навчання та розвитку працівників, створення системи мотивації та стимулювання, проведення оцінки та планування кар'єри допоможе залучити, утримати та розвивати кваліфікованих співробітників.

5. Маркетингові стратегії: Вдосконалення стратегій маркетингу, проведення аналізу ринку та конкурентів, розробка маркетингових комунікацій та підтримка клієнтських відносин допоможуть з розвитком та зміцненням позицій організації на ринку на стадії «Дитинство».
6. Розробка стратегії росту: Важливо ретельно вивчити ринок і визначити потенційні можливості для розширення організації. Це може включати розвиток нових продуктів або послуг, входження на нові ринки або розширення асортименту для існуючих клієнтів.
7. Управління фінансами: Важливо мати чіткий фінансовий план, контролювати витрати та прибуток, забезпечувати фінансову стабільність організації. Ефективне управління грошовим потоком і фінансовими ресурсами є важливим аспектом успіху на цій стадії.
8. Встановлення ефективних систем управління: На стадії "Дитинство" варто розглянути впровадження ефективних систем управління, таких як система управління якістю ISO, система управління виробництвом або система управління відносинами з клієнтами (CRM). Ці системи допоможуть організації покращити свої процеси, забезпечити високу якість та ефективність роботи.
9. Розвиток бренду і маркетингова комунікація: Побудова сильного бренду та ефективна маркетингова комунікація допоможуть залучати нових клієнтів, будувати відносини зі старими клієнтами та підвищувати свідомість про організацію.

На стадії «Юність» організація вже має певний рівень стабільності і розвитку. Для ефективного управління на цій стадії можна використовувати такі методи та інструменти:

1. Стратегічне планування: Розробка та впровадження стратегічного плану допоможе організації визначити свої довгострокові цілі, стратегії та пріоритети. Це включає в себе аналіз ринку, конкурентоспроможності, визначення пріоритетних напрямків розвитку та розробку дієвих стратегій.

2. Управління ризиками: Розробка системи управління ризиками допоможе ідентифікувати потенційні ризики, оцінити їх вплив на організацію та прийняти відповідні заходи для їх управління. Це дозволить зменшити негативні наслідки ризиків та забезпечити стабільність організації.
3. Управління процесами: Впровадження системи управління процесами (наприклад, BPM - Business Process Management) дозволить оптимізувати робочі процеси, забезпечити їх ефективність, стандартизацію та контроль. Це сприятиме підвищенню продуктивності та якості виконання робіт.
4. Розвиток лідерського потенціалу: Організація має надавати увагу розвитку талановитих лідерів та мотивувати їх до розвитку та досягнення нових висот. Впровадження програм розвитку лідерства, тренінгів та менторства допоможе залучати, розвивати та утримувати високопрофесійних лідерів у команді.
5. Управління талантами: На стадії "Юність" важливо залучати та утримувати талановитих співробітників. Це можна зробити шляхом розробки програм привабливості роботодавця, пропозиції конкурентних умов праці, розвитку кар'єрних шляхів, надання можливостей для професійного зростання та розвитку.
6. Комунікація та зворотний зв'язок: Встановлення ефективних комунікаційних каналів та системи зворотного зв'язку сприятиме покращенню комунікації між керівництвом і співробітниками. Регулярні зустрічі, комунікація через електронні канали, збори та звіти допоможуть вирішувати питання, вислуховувати думки та пропозиції співробітників.
7. Розвиток організаційної культури: Формування позитивної організаційної культури, цінностей та корпоративного духу сприятиме залученню та утриманню талантів, створенню сприятливого середовища для праці та співробітництва.
8. Вдосконалення систем управління якістю: Впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, допоможе забезпечити високу

якість продукції або послуг, оптимізувати процеси та виконання стандартів.

9. Інновації та дослідження: Розвиток інноваційних проектів, впровадження нових технологій та проведення досліджень можуть допомогти організації зайняти більш сильну позицію на ринку та забезпечити її конкурентоспроможність [35].

На стадії «Зрілість» організації можуть бути застосовані різноманітні методи та інструменти управління для підтримки та подальшого розвитку. Ось декілька з них:

1. Модель зрілості організації: Використання моделей, таких як Карнегі-Меллон, Кеплер, Кобітт та інші, дозволяє оцінити ступінь зрілості організації та визначити області для покращення.
2. Стратегічне планування: Розробка та виконання стратегічних планів допомагає організації управляти своїм розвитком та досягати поставлених цілей.
3. Управління якістю: Використання систем управління якістю, таких як ISO 9001, допомагає організації забезпечити високу якість продукції або послуг та підтримувати постійність процесів.
4. Управління проектами: Методології управління проектами, такі як PMBOK, Agile, Scrum тощо, дозволяють ефективно планувати, керувати та контролювати проекти, сприяючи досягненню результатів.
5. Управління ризиками: Розробка та впровадження системи управління ризиками допомагає ідентифікувати та знижувати ризики, що можуть вплинути на діяльність організації.
6. Застосування технологій: Використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій допомагає автоматизувати процеси, підвищувати продуктивність та забезпечувати ефективне спілкування в організації.
7. Управління персоналом: Використання методів управління персоналом, таких як оцінка роботи, розвиток навичок та компетенцій, мотивація та

залучення співробітників, допомагає підтримувати ефективну роботу колективу, залучати талановитих працівників та зберігати їх у компанії.

8. Ключові показники продуктивності (KPI): Встановлення та відстеження KPI дозволяє оцінити ефективність та продуктивність організації, спрямовувати зусилля на досягнення стратегічних цілей та приймати обґрунтовані рішення.
9. Управління змінами: Управління процесом змін допомагає організації адаптуватися до нових умов і вимог, забезпечує плавний перехід та мінімізує негативний вплив на діяльність.
10. Комунікація та співпраця: Ефективна комунікація в організації, включаючи вертикальну та горизонтальну спілкування, сприяє збереженню інформаційного потоку, обміну ідеями та співпраці між різними підрозділами та командами.

На стадії «Старість» організації, коли вона має великий досвід і стабільну позицію на ринку, можуть бути застосовані такі методи та інструменти управління:

1. Раціоналізація та оптимізація процесів: Аналіз та перегляд бізнес-процесів організації з метою підвищення ефективності, зниження затрат та поліпшення якості продукції або послуг.
2. Управління продуктовим життєвим циклом: Стеження за технологічними змінами, аналіз ринкових потреб та розвиток нових продуктів або послуг, адаптація до змін у попиті та впровадження стратегій розширення асортименту.
3. Управління інноваціями: Створення інноваційної культури в організації, розробка нових ідей, технологій та рішень, сприяння впровадженню інноваційних проектів.
4. Маркетинг та брендування: Розвиток та впровадження маркетингових стратегій, включаючи позиціонування бренду, рекламу, збільшення впізнаваності та утримання лояльних клієнтів.

5. Управління взаємовідносинами зі зацікавленими сторонами: Розвиток та підтримка партнерських відносин з постачальниками, споживачами, співробітниками, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами.
6. Управління знаннями: Збір, збереження та передача знань, внутрішній та зовнішній обмін досвідом, створення баз даних та систем електронного документообігу.
7. Управління ризиками та забезпечення безпеки: Розробка та впровадження системи управління ризиками, оцінка загроз та можливостей, прийняття заходів для зниження ризиків та забезпечення безпеки організації.
8. Управління персоналом: Вдосконалення системи управління персоналом, залучення та збереження талановитих співробітників, розвиток лідерського потенціалу, створення стимулюючої робочої атмосфери та програми підвищення кваліфікації.
9. Управління фінансами: Ефективне управління фінансовими ресурсами, включаючи бюджетування, фінансовий аналіз, оптимізацію фінансових процесів, інвестиційну стратегію та ризик-менеджмент.
10. Управління якістю: Застосування систем якості, таких як ISO 9001, для забезпечення високої якості продукції або послуг, контролю якості та постійного покращення.
11. Управління проектами: Використання методологій управління проектами, таких як PMBOK, Agile, для успішного виконання проектів, використання ресурсів, контролю термінів та результатів.
12. Управління змінами: Управління процесом змін, залучення персоналу до змін, комунікація, планування та впровадження стратегій змін для адаптації організації до нових умов та викликів.

На стадії «Відродження» організації, коли вона зазнає труднощів або знаходиться в кризовому стані, важливо застосовувати ефективні методи та інструменти управління для відновлення та розвитку. Ось декілька з них:

1. Аналіз ситуації: Ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації для виявлення причин кризи, ідентифікації слабких місць та потенційних можливостей для відновлення.
2. Розробка стратегії відродження: Розробка та впровадження стратегічного плану, який визначає напрямки дій для відновлення організації, залучення ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та відновлення довіри клієнтів та партнерів.
3. Фінансове управління: Ефективне управління фінансами, включаючи контроль над витратами, оптимізацію фінансових процесів, пошук додаткових джерел фінансування та реструктуризацію боргів.
4. Управління змінами: Впровадження процесів змін для перетворення організації, залучення персоналу до змін, комунікація та підтримка перетворень у всіх рівнях організації.
5. Кризовий менеджмент: Розробка та впровадження плану кризового управління, який включає швидке реагування на кризові ситуації, прийняття стратегічних рішень та встановлення механізмів контролю.
6. Переорієнтація бізнесу: Аналіз ринкових тенденцій та можливостей для переорієнтації бізнес-моделі, пошук нових сегментів ринку, розвиток нових продуктів або послуг, перегляд стратегії ціноутворення та маркетингових стратегій.
7. Маркетингові дослідження: Проведення досліджень ринку для визначення потреб споживачів, аналіз конкурентів, ідентифікація нових можливостей та розробка маркетингових стратегій для відновлення позицій на ринку.
8. Управління комунікаціями: Розвиток іміджу організації, підвищення впізнаваності бренду, відновлення довіри споживачів та партнерів шляхом ефективної комунікації, реклами та PR-кампаній.
9. Інноваційний розвиток: Стимулювання інноваційного мислення та культури в організації, створення інноваційних продуктів, процесів та моделей бізнесу, співпраця зі стартапами та інноваційними партнерами.

10. Управління персоналом: Ретельний добір та підбір персоналу, розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації, мотивація співробітників та створення командної робочої атмосфери для підтримки відновлення організації.
11. Управління стосунками з клієнтами: Підтримка та збереження існуючих клієнтів, побудова довгострокових взаємовигідних стосунків, розробка програм лояльності та залучення нових клієнтів.

3.2 Адаптація організації до змін у зовнішньому середовищі на різних етапах розвитку

Адаптація організації до змін у зовнішньому середовищі на різних етапах розвитку є постійним процесом, оскільки організації повинні змінюватися та пристосовуватися до змін у своєму оточенні, щоб залишатися конкурентоспроможними. Давайте розглянемо кожен етап і підходи до адаптації.

Етап Народження.

На цьому етапі організація ще тільки формується і створює свою ідентичність. Головним завданням є розвиток стратегії, місії та цілей організації, а також формування культури і структури. Для адаптації до змін у зовнішньому середовищі на цьому етапі організація повинна бути гнучкою та відкритою для нових можливостей. Важливо здійснювати постійний аналіз зовнішніх тенденцій і потреб споживачів, щоб швидко реагувати на зміни.

Адаптація організації до змін у зовнішньому середовищі передбачає увагу до потреб різних груп клієнтів та вигод, які вони очікують отримати від взаємодії з підприємством і його продукцією. Особлива увага приділяється найвигіднішим клієнтам, оскільки їхні потреби є найважливішими та найціннішими для організації. При цьому важливим є також розуміння характеру зв'язків між клієнтами, оскільки ці взаємозв'язки можуть впливати на ставлення до підприємства та його товарів. [8]

Як вже було сказано, однією з важливих проблем, з якою стикаються підприємства, є підвищення рівня розмаїтості вимог і потреб споживачів. Це змушує підприємства активно працювати над формуванням свого товарного асортименту та вносити зміни до його структури. З іншого боку, зростає конкуренція і збільшується кількість виробників промислових товарів, що пропонують свою продукцію.

В таких умовах товарний асортимент підприємства постійно змінюється, однак це відбувається часто без належного обґрунтування і хаотично. Враховуючи всі ці фактори, виникає необхідність розроблення методики формування та управління товарним асортиментом, яка допоможе підприємству систематизувати свої дії і приймати обґрунтовані рішення з цього питання.

Термін "асортимент" має різні інтерпретації в різних наукових джерелах, проте його значення залишається незмінним. Крім терміну "асортимент", також використовуються терміни "виробнича програма", "продуктова лінія", "товарна лінія" і "товарний портфель", які практично мають однакове значення [3, 10].

Планування виробничої програми включає в себе відповіді на питання: які продукти і в якій кількості потрібно виготовити? У процесі планування виробничої програми визначають дизайн продукції, її асортимент і обсяг виробництва. Проте в цьому контексті не враховуються зовнішні фактори, а спираються виключно на внутрішні параметри організації.

Деякі автори визначають асортимент як "набір товарів, який формується за певними ознаками, що задовольняє різноманітні, аналогічні й індивідуальні потреби", засновуючи його на факторі попиту та споживчих потребах. Цей підхід повніше враховує маркетингову спрямованість асортименту, пріоритетно розглядаючи питання попиту та конкурентоспроможності, аналізуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори підприємницької діяльності [12].

Отже, товарний асортимент - це сукупність товарів, які відповідають певним характеристикам і пропонуються підприємством на ринку з урахуванням його можливостей та з метою максимального задоволення потреб

споживачів, одночасно здобуваючи максимальний додатковий ефект для самого підприємства.

Етап Дитинтва

На цьому етапі організація розпочинає свій розвиток і починає конкурувати на ринку. Важливою частиною адаптації на цьому етапі є залучення та збереження клієнтів. Організація повинна активно слухати своїх клієнтів, вивчати їх потреби та пропонувати відповідні рішення. Крім того, важливо вдосконалювати продукти або послуги на основі зворотного зв'язку споживача і трендів ринку.

Один з найважливіших аспектів стратегії спілкування зі споживачем - це аналіз їх відгуків. Часто компанії недооцінюють значення цього аналізу та просто збирають дані, не використовуючи їх на практиці. Але саме опрацювання відгуків надає можливість отримати реальну та непередбачувану думку аудиторії про бізнес. Тільки за допомогою обробки фідбеку можемна отримати точне розуміння того, що думають споживачі і яке їх ставлення до якості продуктів або послуг [1].

Маркетингові комунікації є невід'ємною частиною стратегії взаємодії зі споживачами і передачі їм інформації про товари та послуги. В маркетингу рітейлу цей комунікаційний процес має свої особливості, які можна розглянути докладніше [2].

1. Цільова аудиторія: У роздрібній торгівлі цільова аудиторія є досить широкою - це самі споживачі. Залежно від вікових, соціальних, економічних та інших параметрів, споживачі мають різні потреби та очікування від товарів та послуг, які вони придбають. Тому комунікаційний процес зі споживачами повинен бути налаштований на досягнення цілей, що відповідають потребам та очікуванням різних груп цільової аудиторії.
2. Канали комунікації: У роздрібній торгівлі використовуються різноманітні канали комунікації для залучення та збереження клієнтів. Ці канали можуть включати рекламу в інтернеті та засобах масової інформації,

знижки та промо-акції, упаковки та етикетки, а також особистий продаж та обслуговування клієнтів. Кожен з цих каналів має свої переваги та недоліки, тому вибір каналів комунікації залежить від цільової аудиторії, бюджету та інших факторів.

3. Персонал відіграє ключову роль у комунікаційному процесі зі споживачами, оскільки співробітники першої лінії зазвичай виступають у ролі консультантів, які допомагають клієнтам знайти потрібні товари і забезпечують післяпродажне обслуговування. Важливо, щоб персонал був добре підготовлений та мав необхідні компетентності для забезпечення ефективної комунікації зі споживачами та досягнення маркетингових цілей.
4. Взаємодія є важливою особливістю комунікаційного процесу в роздрібній торгівлі. Споживачі можуть брати участь у комунікаційному процесі, ділитися своїми думками та враженнями від товарів та послуг, що забезпечує зворотний зв'язок між емітентом та отримувачем. Контрольована взаємодія зі споживачами сприяє більш ефективній комунікації, підвищує лояльність клієнтів та допомагає підтримувати процес розробки та покращення товарів і послуг.
5. Контроль включає відстеження ефективності каналів комунікації, аналіз зворотного зв'язку від споживачів, контроль за якістю та точністю передаваної інформації і т.д. Контроль допомагає забезпечити відповідність комунікаційного процесу маркетинговим цілям та досягти бажаних результатів. [5]

Урахування цих особливостей вимагає розробки та реалізації ефективних комунікаційних стратегій з метою привернення та збереження клієнтів, підвищення лояльності та забезпечення успіху бізнесу. Ключовим елементом у стратегічному управлінні комунікаціями виступає аналіз впливу маркетингових комунікацій на споживачів в роздрібній торгівлі.

Етап Юність

На даному етапі організація намагається зайняти стійку позицію на ринку та розширити свою діяльність. Адаптація полягає в пошуку нових ринків або сегментів, залученні інвестицій та розвитку стратегій диверсифікації.

Сегментація ринку - це процес класифікації потенційних споживачів продукції на основі особливостей їх попиту з метою поділу на однорідні групи (сегменти) і розробки для кожного з них спеціалізованої маркетингової програми.

За допомогою характерних ознак можна провести сегментацію ринку, що включатиме:

- Географічні ознаки: поділ на регіони або країни з урахуванням їхніх географічних, кліматичних та населенних особливостей.
- Демографічні ознаки: врахування віку, статі, сімейного стану та національності споживачів.
- Соціально-економічні ознаки: врахування різних родів занять, доходів, житлових умов та витрат споживачів.
- Культурні чинники: врахування освіти, релігії, традицій та інших культурних аспектів споживачів.
- Психографічні ознаки: врахування соціальних груп, стилю життя та особистісних характеристик споживачів.
- Параметри поведінки: визначення ступеня потреби в продукті, мотивації до покупки, рівня лояльності, пошуку переваг, статусу користувача, готовності до покупки та емоційного ставлення до продукту.

Застосовуючи ці характеристики, можна визначити різні сегменти ринку та розробити спеціалізовану маркетингову програму для кожного з них [23].

Ринкове сегментування є систематичним процесом, який вимагає обережного підходу та чіткого визначення мети проведення даного заходу. Для ефективного проведення сегментування рекомендується дотримуватись такої послідовності етапів:

1. Визначення ознак, за якими будуть проводитись сегментування. Це можуть бути географічні, демографічні, соціально-економічні, культурні, психографічні ознаки або параметри поведінки споживачів.
2. Вибір методів сегментування та їх практичне застосування. Залежно від доступної інформації та особливостей ринку можуть використовуватись різні методи, такі як кластерний аналіз, факторний аналіз, сегментування за допомогою моделей поведінки тощо.
3. Оцінка привабливості сегментів на основі встановлених критеріїв. Оцінюються потенціал, розмір, зростання, конкуренція та інші фактори, що впливають на привабливість кожного сегмента.
4. Вибір цільових сегментів, до яких буде спрямована маркетингова програма. Враховуються стратегічні цілі підприємства, потенціал кожного сегмента та можливість задовольнення потреб споживачів.
5. Позиціювання товару в рамках вибраних цільових сегментів. Визначається унікальна цінність та позиціонування товару, що дозволить йому виділитись серед конкурентів.
6. Розробка маркетингових планів для кожного цільового сегмента. Встановлюються стратегії ціноутворення, продажу, реклами та інших маркетингових заходів для досягнення успіху в підкоренні обраного цільового сегмента. [6]

У процесі здійснення сегментування, підприємство має можливість планувати свою діяльність на рівні всього ринку загалом, в кількох сегментах або в окремому сегменті. Вибір залежить від стратегічних цілей компанії, ресурсів, конкурентного середовища та інших факторів.

Варто зауважити, що ринкове сегментування є постійним процесом, оскільки ринкові умови та потреби споживачів можуть змінюватись з часом. Тому, для досягнення успіху, підприємству слід постійно оновлювати та адаптувати свою стратегію сегментування.

Етап Зрілість

На цьому етапі організація досягає стабільності і має свою визнану позицію на ринку. Адаптація на цьому етапі полягає у підтримці конкурентоспроможності і розвитку.

Система управління конкурентоспроможністю використовується організацією для керування та контролю діяльності, яка впливає на її конкурентну позицію [16].

Одним з інструментів, використовуваних у системі управління конкурентоспроможністю підприємства, є концепція ланцюга формування вартості, запропонована М. Портером. Вона допомагає визначити конкурентні переваги підприємства, а також визначити переваги конкурентів, тобто недоліки та вади певного підприємства у порівнянні з іншими. Ланцюг формування вартості розглядає процес створення вартості на підприємстві як послідовність функціональних підсистем, які взаємодіють між собою. Кожна підсистема вносить свій внесок у досягнення кінцевого результату, і їх взаємодія є важливим фактором для успішності підприємства.

Утворення конкурентної переваги, з урахуванням ключових аспектів концепції ланцюга вартості, вимагає вирішення трьох основних завдань:

1. Оптимізація рівня виконання основних функцій - це означає досягнення оптимального рівня продуктивності та ефективності в кожній базовій функції.
2. Ефективна міжфункціональна координація - це важлива складова формування конкурентних переваг. Вона передбачає забезпечення ефективної співпраці та взаємодії між різними функціональними підсистемами в рамках підприємства.
3. Урахування впливу зовнішніх факторів - це включає аналіз та урахування зовнішніх чинників, таких як економічні, соціальні, технологічні та політичні фактори, які можуть впливати на конкурентну позицію підприємства [24].

Конкурентоспроможність підприємства є змінною характеристикою, оскільки вона відображає здатність успішно конкурувати і впоратися з

основними конкурентами на певному етапі часу. Варто зауважити, що конкурентоспроможність на національному ринку не є абсолютною, оскільки вона не гарантує конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на національному ринку можна здійснити шляхом порівняння з аналогічними конкурентами. Для цього можна використовувати різні параметри, такі як цінності організації, фінансові цілі, організаційна структура, системи контролю, бухгалтерський облік, стиль управління керівників, ставлення до ризику, зобов'язання фірми, стратегії розвитку тощо.

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства необхідні сприятливі макроекономічні та мікроекономічні умови. Макроекономічні чинники, які впливають на це, включають такі аспекти: наявність та якість факторів виробництва, рівень інвестицій, процентні ставки, вартість капіталу, валютний курс, регуляторні політики, умови конкуренції та рівень соціальної стабільності.

Мікроекономічні чинники можна розділити на дві групи. Перша група включає фактори, що впливають на витрати виробництва, такі як ціна та продуктивність факторів виробництва, технологія, ефективність маркетингових заходів та управління. Друга група чинників визначає характеристики продукції, такі як дизайн і надійність продукції, рівень сервісного обслуговування та використання інноваційних підходів.

Отже, правління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на різних аспектах, таких як технічні, економічні, соціальні, психологічні, правові, комерційні та організаційні. Ці аспекти є складовими процесу забезпечення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому. Однак, вони функціонують у визначеній послідовності відповідно до їх вагомості та значущості.

Крім цього, важливо врахувати роль держави, яка повинна сприяти створенню та підтримці умов досконалої конкуренції. Її втручання в

регулювання ринкових умов може бути необхідним елементом механізму управління конкурентоспроможністю.

Етап Старість

На цьому етапі організація може зіткнутися з викликами, пов'язаними зі старінням технологій, змінами на ринку та зміною потреб клієнтів. Адаптація на етапі старості включає перегляд бізнес-стратегії, переосмислення конкурентної переваги та впровадження необхідних змін для збереження витривалості організації.

Згідно з Дикань В. Л., бізнес-стратегія підприємства може бути розглянута як вищий рівень стратегії для спеціалізованих підприємств або другий рівень стратегії для диверсифікованих корпорацій. Ця стратегія спрямована на розробку заходів, спрямованих на наступні аспекти:

- Посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.
- Розробка механізму реагування на зовнішні зміни.
- Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
- Вирішення специфічних проблем, пов'язаних з бізнесом [31].

За дослідженнями Рильської Н. В., бізнес-стратегія може бути розглянута як загальний алгоритм або сценарій альтернативної поведінки підприємства в змінному середовищі. Основною метою цієї стратегії є досягнення комплексної концептуальної стратегічної мети, а саме конкурентної переваги в обраних сегментах [25].

Це означає, що реалізація бізнес-стратегії підприємства є складним процесом, який включає формування комплексної системи взаємозв'язаних стратегічних заходів. Головна мета цих заходів полягає в посиленні або завоюванні сильних довгострокових конкурентних позицій на ринку для підприємства. Процес реалізації бізнес-стратегії класично можна розглядати у п'ять послідовних етапів:

1. Глибоке дослідження стану середовища, цілей та розроблених стратегій.

   Цей етап передбачає аналіз та оцінку розроблених стратегічних цілей, їх

узгодженість з внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства. Також важливо донести ідеї стратегічного плану та мету цілей співробітникам для їх залучення до процесу реалізації стратегії.

2. Розроблення комплексу рішень щодо ефективного використання наявних ресурсів підприємства. Цей етап включає оцінку ресурсів, їх розподіл та приведення у відповідність зі стратегічним управлінням підприємства. Наприклад, це може включати програми підвищення кваліфікації співробітників.
3. Прийняття рішення щодо внесення змін до організаційної структури підприємства, якщо це необхідно для досягнення кращих результатів за реалізацію стратегії. Це рішення зазвичай приймається вищим керівництвом.
4. Здійснення необхідних змін на підприємстві, які є необхідними для реалізації стратегії. Цей етап супроводжується розробленням сценарію можливого опору змінам, визначенням заходів щодо подолання або мінімізації опору та закріпленням проведених змін.
5. Коригування стратегії в разі необхідності, якщо нові обставини вимагають змін. Цей етап передбачає перегляд і аналіз стратегії з метою внесення коректив та адаптації до нових умов. Це може включати перегляд цілей, розробку нових стратегічних заходів або модифікацію існуючих.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності є важливою умовою успіху будь-якого підприємства, оскільки лише ті організації, що гнучко адаптуються до змін у своєму оточенні і одночасно зміцнюють або зберігають свою конкурентну перевагу, можуть розвиватися та функціонувати ефективно.

В цьому контексті бізнес-стратегія підприємства виступає як вдумливий та обґрунтований механізм для ефективного використання його фінансових, виробничих, науково-технічних та робочих ресурсів. Проте, успішна реалізація стратегії вимагає детального вивчення та розробки етапів, залучаючи різні економічні методики та інструменти.

Етап Відродження

На даному етапі організації можуть потребувати реформування або перетворення для збереження свого існування і відновлення конкурентоспроможності. Адаптація на етапі відродження може включати перегляд бізнес-моделі, перебудову організаційної структури, впровадження інноваційних змін або навіть зміну стратегічного напрямку.

Зупинимося конкретно на перегляді бізнес-моделі.

Зазвичай, бізнес-модель зосереджується на поточному стані речей і охоплює найближчу перспективу.

По-перше, вона повинна враховувати, як зміни в зовнішньому середовищі бізнесу можуть вплинути на його розвиток у найближчому майбутньому.

По-друге, вона має пояснити, як компанія планує використовувати ці зміни для досягнення своїх стратегічних цілей і отримання переваги для бізнесу.

По-третє, бізнес-модель повинна визначити ключові компетенції, необхідні для досягнення стратегічних цілей, і спланувати їх розвиток. Вона повинна чітко демонструвати, що підприємець розуміє, які фактори дійсно впливають на успіх його бізнесу.

У загальному розумінні процес формування бізнес-моделі починається з проектування і завершується впровадженням. Впровадження бізнес-моделі означає перетворення її в конкретні елементи, такі як бізнес-структури (наприклад, відділи, бізнес-одиниці, кадрові ресурси), бізнес-процеси (наприклад, технологічні процеси), інфраструктуру та системи (наприклад, будівлі, інформаційно-комунікаційні технології).

На цьому етапі бізнес-модель повинна отримати фінансування з зовнішніх або внутрішніх джерел (наприклад, венчурний капітал, грошові потоки) [36].

Щодо перебудови організаційної структури, її необхідність виникає внаслідок застарілого обладнання, що є в більшості компаній, і вимагає значних інвестицій для модернізації виробництва. Це призводить до того, що

підприємства повинні знайти власні джерела фінансування через обмежені можливості залучення зовнішніх джерел інвестицій.

Організаційна перебудова підприємств передбачає створення нових функціональних підрозділів (наприклад, у фінансовому менеджменті, маркетингу, управлінні персоналом) або децентралізацію функцій, які раніше були централізовані (наприклад, НДЦКР).

У випадку великих державних підприємств часто необхідно розділити їх активи. Об'єкти соціально-побутового призначення, які раніше були включені до структури виробників, під час реструктуризації виділяються окремо.

Підприємства, що перебувають у процесі реструктуризації, змушені приймати альтернативні рішення щодо власного виробництва або закупівлі, зважаючи на рівень трансакційних витрат на ринку і внутрішніх координаційних витрат. Водночас, вони повинні інтегрувати нові функції, такі як управління якістю, дотримання стандартів обслуговування і т. д., в свій економічний механізм, що є необхідним для створення конкурентних переваг на різних ринках.

Процес підготовки до реструктуризації розпочинається з моменту, коли керівництво підприємства усвідомлює необхідність цього заходу. Показники, які можуть свідчити про необхідність реструктуризації, включають наступне:

1. Кризове становище та можливість банкрутства підприємства.
2. Потреба в зміні або розширенні сфери діяльності.
3. Зменшення обсягів продажу продукції.
4. Збільшення накладних витрат.
5. Погіршення виробничого процесу.
6. Негативні зміни основних економічних показників у порівнянні з конкурентами або попередніми успішними періодами діяльності підприємства.

Ці показники свідчать про неефективність поточної структури та функціонування підприємства і створюють підстави для розгляду можливості

реструктуризації з метою поліпшення його конкурентоспроможності та стабільності [15].

ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

У третьому розділі було здійснено аналіз і розглянуто різноманітні аспекти управління на кожній з стадій розвитку організації: народження, дитинство, юність, зрілість, старість та відродження. В результаті теоретичного дослідження було з'ясовано, що на етапі Народження організації необхідно зосередитись на створенні місії та стратегії, аналізі ринку та конкуренції, виборі оптимальної структури, формуванні команди, встановленні системи контролю, розробці бізнес-плану, проведенні маркетингових досліджень, управлінні ризиками та розвитку мережі зв'язків.

На етапі Дитинства, дослідження показало, що ефективне управління включає управління проектами, якістю, знаннями, розвиток персоналу, маркетингові стратегії, розробку стратегії росту, управління фінансами, встановлення ефективних систем управління, розвиток бренду і маркетингову комунікацію.

На етапі Юності було проаналізовано, що успішне управління організацією вимагає стратегічного планування, управління ризиками, процесами, розвитку лідерського потенціалу, управління талантами, комунікації та зворотного зв'язку, розвитку організаційної культури, вдосконалення систем управління якістю, інновацій та досліджень.

На етапі Зрілості було встановлено, що ключовими елементами успішного управління є модель зрілості організації, стратегічне планування, управління якістю, управління проектами, управління ризиками, застосування технологій, управління персоналом, ключові показники продуктивності (KPI) і управління змінами. Ці аспекти спрямовані на підтримку стабільності та ефективності організації, забезпечуючи її здатність до адаптації до змін в економічному середовищі.

На етапі Старісті, дослідження показало, що управління організацією вимагає раціоналізації та оптимізації процесів, управління продуктовим життєвим циклом, управління інноваціями, маркетингу та брендування, управління взаємовідносинами зі зацікавленими сторонами, управління знаннями, управління ризиками та забезпечення безпеки, управління персоналом, управління фінансами, управління якістю, управління проектами та управління змінами. Ці аспекти спрямовані на збереження конкурентоспроможності організації та забезпечення її успішного функціонування відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

На етапі Відродження організації, висновки дослідження показали, що аналіз ситуації, розробка стратегії відродження, фінансове управління, управління змінами, кризовий менеджмент, переорієнтація бізнесу, маркетингові дослідження, управління комунікаціями, інноваційний розвиток, управління персоналом та управління стосунками з клієнтами є основними аспектами успішного відродження організації. Використання цих методів та інструментів дозволяє організації адаптуватися до змін, знайти нові можливості на ринку, відновити фінансову стабільність та відновити довіру клієнтів і партнерів.

Було також проаналізована адаптація організації до зовнішніх змін на кожному з етапів.

На етапі Народження організації, розвиток стратегії, місії та цілей організації, а також формування культури і структури є головними завданнями.

На етапі Дитинства, слухання клієнтів, вивчення їх потреб та пропонування відповідних рішень є ключовими.

На етапі Юності, організація має бути відкритою до змін та інновацій, щоб використовувати нові можливості та ефективно реагувати на змінні умови ринку.

На етапі Зрілості, коли організація досягає стабільності та має визнану позицію на ринку, адаптація полягає у підтримці конкурентоспроможності та

розвитку. Організація повинна бути готовою до змін в економічному, технологічному та соціальному середовищі, а також до вимог індустрії та споживачів. Вона може використовувати стратегії розширення або змінювати свою бізнес-модель, якщо потрібно, для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

На етапі Старісті організація може зіткнутися з викликами, пов'язаними зі старінням технологій, змінами на ринку та зміною потреб клієнтів. Адаптація на цьому етапі включає перегляд бізнес-стратегії, переосмислення конкурентної переваги та впровадження необхідних змін для збереження витривалості організації.

На етапі Відродження організація повинна бути готовою до ризику та здатною швидко реагувати на виклики, що виникають, зосереджуючись на пошуку нових можливостей та використанні своїх сильних сторін.

Отже, цей розділ дипломної роботи з методів та інструментів управління організацією на різних етапах розвитку надав важливі висновки та практичні рекомендації для керівництва організацій. Ці висновки дають змогу розуміти, які аспекти необхідно враховувати і які інструменти застосовувати на кожному етапі розвитку організації для досягнення успіху та стійкого зростання.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного дослідження було виявлено, що організація може визначатися як група людей, що мають спільну ціль та співпрацюють для його досягнення. Аналізуючи складові організаційного процесу, виявлено важливі елементи, такі як розподіл праці, розподіл видів діяльності та робіт, надання повноважень керівникам та створення ефективних механізмів організації.

У другому розділі дипломної роботи було з'ясовано, що психологічні фактори, такі як стрес, мотивація і комунікація, мають значний вплив на управління організацією. Стрес може негативно впливати на працівників та

керівників, тому важливо розробляти стратегії управління стресом та сприяти розвитку особистих засобів саморегуляції. Мотивація виявилася ключовим фактором для стимулювання продуктивності та задоволеності працівників, а комунікація є основою ефективної взаємодії в організації.

Досліджено різні типи керівників на різних етапах розвитку організації, що показує, як роль керівника еволюціонує з часом. Від новатора на стадії "Народження" до адміністратора на стадії "Старість", кожен тип керівника відіграє свою унікальну роль у забезпеченні успіху організації. На стадії "Відродження" особливо важливим є лідер, який здатний надати імпульс та трусонути організацію.

Загальний висновок до дипломної роботи полягає у тому, що управління організацією є складним і багатогранним процесом, який вимагає ретельного аналізу, розуміння та застосування різноманітних факторів. Перший розділ дипломної роботи присвячений розгляду організаційного процесу та моделей організацій, що дозволяють зрозуміти структуру, функції та етапи розвитку організації.

Дослідження психологічних факторів у другому розділі наголошує на важливості стресу, мотивації та комунікації у контексті управління організацією. Виявлено, що ефективне управління стресом, налагодження системи мотивації та побудова ефективної комунікації мають значний вплив на продуктивність, задоволеність працівників та досягнення організаційних цілей.

Також варто зазначити, що роль керівника є надзвичайно важливою у будь-якій організації. Розвиток організації вимагає різних типів керівників на різних етапах, які здатні відповідати на виклики та забезпечувати успіх у відповідний момент.

У третьому розділі було здійснено аналіз і розглянуто різноманітні аспекти управління на кожній з стадій розвитку організації: народження, дитинство, юність, зрілість, старість та відродження. В результаті теоретичного дослідження було з'ясовано, що на етапі Народження організації необхідно зосередитись на створенні місії та стратегії, аналізі ринку та конкуренції, виборі

оптимальної структури, формуванні команди, встановленні системи контролю, розробці бізнес-плану, проведенні маркетингових досліджень, управлінні ризиками та розвитку мережі зв'язків.

На етапі Дитинства, дослідження показало, що ефективне управління включає управління проектами, якістю, знаннями, розвиток персоналу, маркетингові стратегії, розробку стратегії росту, управління фінансами, встановлення ефективних систем управління, розвиток бренду і маркетингову комунікацію.

На етапі Юності було проаналізовано, що успішне управління організацією вимагає стратегічного планування, управління ризиками, процесами, розвитку лідерського потенціалу, управління талантами, комунікації та зворотного зв'язку, розвитку організаційної культури, вдосконалення систем управління якістю, інновацій та досліджень.

На етапі Зрілості було встановлено, що важливими аспектами управління є оптимізація бізнес-процесів, удосконалення системи управління якістю, забезпечення ефективного управління ризиками та впровадження системи корпоративного управління, розвиток і підтримка організаційної культури, а також залучення та утримання талановитих співробітників.

Організації, перебуваючи на етапі Старості, також розуміють важливість залучення зовнішніх консультантів та експертів для отримання об'єктивної оцінки та порад з питань стратегічного розвитку. Крім того, на цьому етапі стає актуальним формування альянсів та партнерств з іншими компаніями для спільного розвитку та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Важливою складовою управління на всіх етапах розвитку організації є встановлення ефективної системи контролю та звітності. Це дозволяє відстежувати досягнення поставлених цілей, контролювати фінансові показники, оцінювати ефективність діяльності та приймати вчасні коригуючі заходи.

Наведені аспекти управління на різних етапах розвитку організації підкреслюють необхідність постійного адаптування та удосконалення

управлінських практик відповідно до змін у середовищі, конкурентних умов та стратегічних цілей компанії. Проактивний підхід до управління і вміння швидко реагувати на зміни допомагають організації підтримувати конкурентну перевагу та досягати стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Усі ці етапи розвитку організації вимагають постійної адаптації, удосконалення управлінських практик та гнучкості для досягнення успіху. Ефективне управління на кожному етапі дозволяє організації зберігати конкурентну перевагу, досягати стратегічних цілей та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Варто пам'ятати, що управління є комплексним процесом, який включає багато аспектів та вимагає глибокого розуміння бізнес-середовища та внутрішніх особливостей організації. Лише шляхом постійного вдосконалення та адаптації можна досягти успіху в управлінні організацією на всіх її етапах розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Аналіз зворотного зв'язку клієнтів: як аналізувати відгуки?* Claspo: веб-сайт. URL :https://claspo.io/ua/blog/customer-feedback-analysis-how-to-analyze-reviews/ (дата звернення: 02.06.2023)
2. Бажеріна К. В., Гнітецький Є. В. Особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій для інноваційних товарів. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки.* 2010. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_4 (дата звернення: 02.06.2023)
3. Балабанова Л.В., Брадіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства : монографія. Донецьк, 2006. 230 с.
4. *Відмінності між керівництвом та лідерством*. StudFile: веб-сайт. URL: https://studfile.net/preview/7199179/page:18/ (дата звернення: 02.06.2023)
5. Герчаківський, О. Аналіз впливу маркетингових комунікацій на споживачів в ритейлі: переваги та недоліки інтегрованої маркетингової стратегії. *Академічні візії*. 2023. №17. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/244. (дата звернення: 02.06.2023)
6. Григорчук Т. В. Маркетинг. Частина друга: навч. посіб. для дистанційного навчання . Київ: ВЦ «Україна», 2007. 312 с.
7. Занюк С. Психологія мотивації: навч. посіб. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
8. Зоріна О. І., Мкртичьян О. М., Нескуба Т. В. Маркетинговоекономічний аналіз: конспект лекцій. Харків, 2021. 65 с.
9. Івашова Н.В., Гончаренко Т.П. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства.*Вісник Української академії банківської справи.* 2011. № 1. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29580 (дата звернення: 02.06.2023)
10. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 240 с.

11. Козак Л. С., Фоменко О. І. Розробка зовнішньоекономічної стратегії в Україні у сфері експорту транспортних послуг. *Економіка та управління на транспорті*. 2017. №4 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2017_4_8 (дата звернення: 02.06.2023)
12. Кубишина Н. В., Журило В.В., Язвінська Н.В. Товарознавство : навч. метод. комплекс. Київ, 2007. 148 с.
13. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. Київ, 2003. 416 с.
14. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Вид. 2-ге доп. і перероб. Львів, 2003. 352 с.
15. Лаврененко В. В., Дерев'янко О. Г., Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ, 2005. 197 с.
16. Лісовська Л.С., Іванець Л.В. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУЛП*. 2009. № 640. С.143-149.
17. Маляренко А. В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *ΛΟГОΣ.Online*. 2020. №10. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html (дата звернення: 02.06.2023)
18. Машков О., Мосов С., Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: функції мотивації. *Вісник УАДУ*. 1998. №1. С. 132–137.
19. Мельник Ю.В. Теорія організації: конспект лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 44 с.
20. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Вид. 2-ге доп. і перероб. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.
21. Монастрирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 319 с.
22. Озірська С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців. *Вісник УАДУ*. № 3–4. 1997. С. 34–44.

23. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу /. Ільчук М. М. та ін.; за ред. М. М. Ільчука. Київ, 2002. 398 с.
24. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб. Київ, 2005. 112 с.
25. Притула А. І., Міняйленко І. В. Формування організаційної моделі стратегічного планування розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2017. № 6. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/6-2017 (дата звернення: 02.06.2023)
26. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
27. Про транспортно-експедиторську діяльність: Закон України від 1 лип. 2004 р. №1955 URL: http.//zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15 (дата звернення: 02.06.2023)
28. Психологія / Бреусенко–Кузнєцов О. А. та ін.; за наук. ред. О.В. Винославської. Київ, 2005. 352 с.
29. Радзієвська С.О. Глобальні економічні процеси та Україна. *Міжнародна економічна політика*. 2014. №1. С. 80–104.
30. *Стилі керівництва.* СтудопедіЯ: веб-сайт. URL: https://studopedia.com.ua/1_218696_stili-kerivnitstva.html (дата звернення: 02.06.2023)
31. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань та ін. Київ, 2013. 272 с.
32. *Стрес і бізнес.* Money Fest: веб-сайт. URL: http://moneyfest.biz.ua/index.php/servises/publikacii/84-stres-i-biznes. (дата звернення: 02.06.2023)
33. Холод О. М. Комунікаційні технології: підручник. Київ: КиМУ, 2012. 263 с.
34. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.

35. Царик І.М., Гриценко П.В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті солідарної економіки. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2017. №6(2). URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_2_2017_ukr/6.pdf (дата звернення: 02.06.2023)
36. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 423с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197268606.pdf (дата звернення: 02.06.2023)
37. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 462 с.
38. Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка та держава.* 2010. № 2. С. 30-33.
39. Barnard C. The Functions of the Executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938. P. 5 URL: https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive_djvu.txt (дата звернення: 02.06.2023)
40. Fayol H., Coubrough J. A. Industrial and general administration. London: Sir I. Pitman & Sons, 1930. 84 p.
41. Taylor F. W., Person H. S. Scientific management (3rd ed.). New York: Harper, 1947. 287 p.