

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО СТВОРЕННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

І. А. ГРУЗІНА

кандидат економічних наук, доцент,

Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

***Анотація.** Мета статті – дослідження можливостей застосування наукових підходів до організаційного проектування для створення компетентної організації. **Методика дослідження.** Для досягнення мети використовувались методи морфологічного аналізу; системного аналізу та синтезу; контент-аналізу, теоретичного узагальнення. **Результати.** Доведено доцільність застосування ситуаційного підходу до проектування компетентної організації, необхідність врахування, окрім чинників зовнішнього впливу, внутрішні властивості організації, що формують її загальну компетентність. **Практична значущість результатів дослідження.** Отримані результати дозволять поглибити знання щодо сутності компетентності організації, усвідомити можливість її трансформації, що вимагає перегляду структури управління, коригування стратегії діяльності у контексті зміни можливостей організації та умов зовнішнього середовища.*

***Ключові слова:** організація, компетентність, компетентна організація, структура управління, організаційне проектування.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Глобалізація економіки, активний розвиток інформаційних технологій стали причиною переусвідомлення значення конкурентних переваг сучасних організацій. Підвищення вимог як до новостворених, так і для функціонуючих організацій, обумовлює необхідність застосування нових методів побудови та управління ними з акцентом на формування та розвиток компетенцій як

персоналу, так і організації в цілому. Очевидною стала необхідність оновлення підходів до організаційного проектування, що, однак, має спрямовуватись на збереження основного принципу та змісту, реалізовуватись комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих, а не розрізнених, локальних заходів.

Формування теоретичних основ побудови організації відбувалось на стику різних галузей знань, але, постійні зміни в умовах функціонування організацій, впливаючи на розвиток наукових поглядів, концепцій та управлінської практики, сприяли створенню нових принципів та методів побудови та управління нею. Це спровокувало розвиток наукових ідей та шкіл, що фокусують увагу на дослідженні закономірностей створення організації.

Цей процес завжди пов'язаний з ризиком та відповідальністю засновника за функціонування, розвиток, виживання організації. Відправною крапкою є наявність ідеї, однак, у контексті створення організації, компетентної вже на етапі зародження, критично важливими стає відповідність ідеї здібностям, ціннісним установкам та можливостям засновника й колективу, сприяння досягненню високого рівня рентабельності, зниженню рівня ризику, підвищенню мобільності організації. Не менш важливими є вибір форми організації, що відповідає б обраній сфері діяльності, та її структури, що, визначаючи складові організації та взаємозв'язки між ними, безпосередньо впливає на успішність реалізації ідеї та майбутній стан організації.

Функціонування та підтримка організації забезпечується реалізацією двох груп процесів – функціонування і розвитку. Якщо функціонування – це діяльність, спрямована на збереження цілісності організації шляхом постійної підтримки сформованих відносин і зв'язків, обміну ресурсами, енергією та інформацією як всередині, так і з зовнішнім середовищем, то розвиток передбачає створення необхідних умов для перетворення організації та її окремих елементів відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища. Розвиток, як результат постійних перетворень

організації, відображає перехід до нового якісного стану, забезпечуючи набуття високого рівня організаційної компетентності. Розвиток на систематичній основі з планомірним вдосконаленням окремих сторін діяльності організації, потребує регламентації функцій підрозділів та працівників, раціоналізації внутрішніх структур, впорядкування соціально-трудова та виробничо-управлінських процесів, їх взаємодії у часі і просторі. Науковці основою організаційного розвитку вважають або організаційне проектування, тобто формування «нової» організації, нових організаційних структур, схем управління, процедур з урахуванням необхідних технологічних, інформаційних, адміністративних, особистих взаємозв'язків працівників; або організаційну раціоналізацію, тобто постійне вдосконалення елементів організації у процесі їх реорганізації. Обидва процеси, у взаємозв'язку з організаційними властивостями, можливостями та бажаними цілями, спрямовані на забезпечення компетентності організації на ринку, отже, підвищення ймовірності ефективної діяльності.

Зазначені процеси реалізуються шляхом організаційного проектування, яке розпочинається з визначення мети. Це може бути створення абсолютно нової організаційної системи, частково удосконалення існуючої або її радикальне перетворення, що визначає склад етапів проектування та процедуру його реалізації. Важливість процесу проектування організації, необхідність постійного удосконалення методології обумовлюється змінами у сучасному середовищі функціонування організацій. До того ж жодна ідея, незалежно від сфери реалізації, не досягне кінцевого втілення без організаційного проектування. Тобто, зміни в організації, у тому числі, з метою набуття або підвищення рівня її компетентності, є продуктом організаційного проектування [1].

Вивчення українського досвіду проектування організаційних систем свідчить про надмірність використання формальних норм та процедур, досить часте механічне перенесення колишніх форм організації у нові ринкові умови. Це актуалізує необхідність у дослідженні існуючих підходів до проектування

організацій, виявлення їх переваг та недоліків, а, отже, доцільності застосування у сучасних умовах з акцентом на створення компетентних на ринку організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження еволюції проєктування, визначення сутності поняття та способів його трактування не втрачають своєї актуальності для науковців. Ще в середині ХХ ст. Дж. Гелбрейт визначив проєктування процесом постійного пошуку найефективнішого поєднання організаційних змінних, досліджуючи, переважно, ситуаційні фактори впливу, зокрема, розмір організації, її цілі, стратегію, технології, організаційну культуру тощо [2]. Але питання визначення найвпливовіших чинників формування структури організації досі залишаються відкритими для наукових дискусій.

Вітчизняні та зарубіжні науковці по-своєму трактують зміст і послідовність реалізації процесу організаційного проєктування, але різні наукові позиції розширюють уявлення про нього, надаючи творчого та новаторського характеру [3, 4].

Початок розвитку організаційного проєктування датується періодом набуття популярності концепції класичної теорії організації, засновниками якої та їх послідовниками було вперше здійснено дослідження організації та аналіз організаційних аспектів управління [5]. Ф. Тейлор та його прихильники доповнили систему управління організацією «механістичним» підходом до вирішення проблем з пріоритетом інженерних рішень. А. Файоль та інші представники адміністративної школи більш чітко розглядали питання, пов'язані з формуванням структури управління підприємством. М. Вебер пояснював необхідність трансформації організацій у процесі ускладнення завдань, що сьогодні є базисом реалізації процесу створення компетентної організації, спроможної вирішувати надскладні завдання та вважаючи їх поштовхом для власного розвитку [6]. Е. Мейо, М. Р. Фоллет, Д. Мак-Грегор досліджували функціональні та соціально-психологічні принципи здійснення організаційного проєктування, доповнюючи теорію організації кількісними

дослідженнями, розглядаючи організацію як інформаційну систему та спрямовуючи проєктування її структури на оптимізацію інформаційних зв'язків [7 – 9]. Не втрачають актуальності принципи проєктування структур управління на базі системного підходу [10 – 12]. Не менш важливим у динамічних висококонкурентних умовах функціонування залишається ситуаційний підхід до проєктування, а також висновки щодо недоцільності ускладнення організаційної структури та збільшення кількості рівнів управління пропорційно збільшенню технологічної складності [13].

Сучасні надскладні умови функціонування українських організацій, динамізм зовнішнього середовища, інтенсифікація євроінтеграційних та глобалізаційних процесів висувають нові вимоги до організацій, зміщуючи акцент уваги при їх створенні на внутрішні властивості. Мова йде про компетентність організації, розвиток її складових, що спроможні підвищити ефективність функціонування та забезпечити успіх на ринку. Ґрунтовний теоретичний базис, напрацьований науковцями впродовж тривалого періоду часу, вимагає його ретельного дослідження для виявлення можливості застосування основних здобутків для створення організацій, спроможних шляхом розвитку власної компетентності досягти конкурентних переваг на ринку у довгостроковій перспективі.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні еволюції наукових підходів до організаційного проєктування, визначенні можливостей їх застосування для створення компетентної організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Проєктування організації спрямоване на забезпечення ефективної взаємодії між її членами з урахуванням виконуваних ними завдань, і може бути визначено у статичному вигляді – як структура організації, та в динамічному – як процеси, що в ній реалізуються. Для усвідомлення сутності поняття, особливостей реалізації процесу у різні періоди та виділення шляхів його удосконалення доцільним є дослідження

еволюції поглядів на організаційне проектування. Так, Ф. Тейлор з прихильниками, досліджуючи основні характеристики організації та системи управління, – цілі, ієрархії органів і посад управління – вважали за необхідне доповнення останньої системою формальних правил і процедур, що названо в літературі «механістичним» підходом до вирішення проблем управління з пріоритетом інженерних рішень. Вчені акцентували увагу на побудові системи стимулювання працівників, контролі їх діяльності для забезпечення відповідної професійної поведінки.

Більш чітко питання формування структури управління, сформулювали представники адміністративної школи. Актуальними є чотирнадцять принципів управління А. Файоля, шість з яких пов'язані з побудовою структури організації – централізація, розподіл повноважень, ієрархія тощо. Теорія бюрократичної організації М. Вебера пояснювала трансформацію організацій у процесі ускладнення завдань, їх розвитку у певні типи, що мають поєднувати такі чинники, як розподіл праці та спеціалізацію працівників; розподіл влади, що базується на статусі; процеси комунікації; норми та стандарти виконання; формальні критерії оцінки. У роботах того часу було сформовано функціональний підхід до проектування організації. Його представники розробили критерії раціональної структури, виділили вимоги щодо підбору, оцінки та розстановки кадрів за підрозділами, визначили оптимальне співвідношення людського та технічного елементів, проаналізували функції управління. Згодом його було доповнено соціально-психологічними елементами, що стало підґрунтям управління підприємствами того часу [14].

50-ті р.р. ХХ століття відзначаються доповненням теорії організації кількісними дослідженнями, що обумовлювалось розвитком математики, кібернетики, статистики, а згодом – комп'ютерних мереж. Стало активніше використовуватись математичне моделювання завдань управління, однак, і фахівцями того часу, і сучасними науковцями зазначається про обмежені

можливості математичних моделей, адже багато в чому вони спираються на соціологію та психологію.

Впливовою у ті часи була теорія інформації Н. Вінера і К. Шенона, згідно до якої організація розглядалась як інформаційна система, підсистеми якої були суб'єктами, які приймали, обробляли і передавали інформацію [15]. Проектування структури подібної системи спрямовувалось на оптимізацію інформаційних зв'язків. 1970-ті р.р. минулого століття відзначені міцною позицією системного підходу, у межах якого сформувались основні принципи проектування структур управління, які сьогодні залишаються актуальними. Серед них: первинність функції відносно структури; принцип ієрархії; відповідність завдань і підрозділів у структурі управління; автономія підрозділів тощо.

Як цілеспрямована система розглядалась організація П. Друкером [11] у межах концепції управління за цілями. Він пропонував здійснювати організаційне проектування шляхом побудови дерева цілей, відповідно до якого однорідні цілі мають бути згруповані та включені до сфери відповідальності окремого підрозділу. Відмінність даної концепції від попередніх полягала у методиці проектування різних типів організаційних структур шляхом декомпозиції цілей організації.

Суттєвим є науковий внесок Г. Саймона, який розглядав організацію як систему тривалих взаємодій між співробітниками, визнаючи структуру продуктом цих взаємодій [16]. Проектування організації, на думку вченого, має базуватися на результатах обліку неформальних наслідків групових взаємовідносин, з урахуванням комплексу внутрішніх і зовнішніх змінних: попит, конкуренти, цілі діяльності, система планування і контролю, інтереси керівництва і персоналу підприємства. У співпраці з іншим вченим – Д. Марчем – Г. Саймон у концепції раціональної організації обґрунтував необхідність визначення організаційною структурою не тільки правил, а й передумов прийняття управлінських рішень. Паралельно представники кібернетично-інформаційного підходу досліджували раціональні процеси

створення організаційних структур, актуальність чого пояснювалась розвитком галузі обчислювальної техніки та інформаційних технологій.

Наступний період розвитку організаційного проектування відзначається появою ситуаційного підходу, пов'язаного з дослідженнями Дж. Вудворт, яка вивчала залежність між технологією та організаційним проектуванням та обґрунтувала висновок щодо ускладнення структури зі зростанням кількості рівнів управління пропорційно зростанню технологічної складності [17]. Інші вчені підкреслювали неможливість встановлення загальних принципів управління для усіх без винятку організацій. Найкращим варіантом вважалась розробка умовних або ситуаційних принципів, використання яких було доцільним у конкретних ділових ситуаціях. Визначальними для розвитку ситуаційного підходу до проектування стали роботи Т. Бернса та Г. Сталкера, які виділили мінливе та стабільне середовище організації та відповідні їм органічний (неформальний) та механічний типи організаційної структури [18].

Вчених П. Лоуренса і Д. Лорша часто називають засновниками ситуаційного підходу. Вони вивчали залежність між невизначеністю зовнішнього середовища організації та її внутрішньою структурою, зазначаючи, що ринкові, виробничі, інформаційні, наукові та інші характеристики зовнішнього оточення суттєво впливають на внутрішні компоненти організації – цілі, структуру, технології та персонал. Основним висновком вчених стало твердження про пряму залежність між відносною ефективністю організаційної форми та її реакцією на чинники зовнішнього середовища, підкреслення неможливості визначення універсального оптимального способу створення та функціонування організаційної форми управління.

Група вчених на чолі з Д. П'ю основну увагу спрямовували на походження організації, її історію, форму власності та контролю, розмір, технології, географічне положення та залежність від інших організацій. Найвпливовішим вчені вважали розмір організації. Дж. Томпсон та Дж. Гілбрейт, розділяючи думку попередників, наполягали на необхідності зміни

організаційної структури залежно від конкретного стану зовнішніх і внутрішніх ситуаційних змінних.

Сучасні науковці, майже без винятку погоджуються, що невід'ємним елементом організаційного проектування, його основою, є аналіз зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Зовнішнє середовище містить можливості для розвитку організації та визначає його напрям, тобто, можна відзначити ситуаційний характер структури організації та її модифікацію у відповідь на зміну зовнішньої ситуації. А. Чандлер вперше обґрунтував залежність довгострокових цілей організації, способу її дій у певних ситуаціях та розподілу ресурсів від обраної стратегії, сформулювавши принцип відповідності проектування стратегії майбутньої діяльності. Стратегія має визначати структуру організації, що сприятиме її успішній реалізації [19].

І. Адієс дотримувалася протилежної точки зору щодо первинності структури у порівнянні зі стратегією організації [20], вважаючи, що структура впливає на поведінку людей, яка визначає стратегію діяльності організації. Тобто реалізація будь-яких змін у поведінці вимагає першочергової зміни структури. Основним висновком вченого стало твердження про неможливість реалізації ніякої стратегії до появи нової структури. Цей підхід є справедливим при побудові компетентної організації, адже ефективна структура є ознакою прояву організаційної компетентності, що свідчить про наявність знань, вмінь, досвіду розробки структур, що відповідають стратегії діяльності організації, є гнучкими, адаптивними, отже забезпечують певні переваги на ринку порівняно з конкурентами. Сучасні організації функціонують у складних умовах швидкозмінного середовища, є динамічними, змушені постійно розвиватись у відповідь на зміну зовнішніх факторів. Це зумовлює безперервну зміну структури організації одночасно з уточненням стратегії. Зазначену залежність передбачив набагато раніше Дж. Гілбрейт, досліджуючи елементи організаційного проектування, ретельно описуючи взаємний вплив стратегії та структури організації.

Наступний період розвитку підходів до організаційного проектування відзначений появою еволюційної концепції управління [19], відповідно до якої, розвиток організацій можна досліджувати на підставі розвитку біологічного утворення. З огляду на це, правомірним вважається висновок про обумовленість вибору типу організаційної побудови окрім переліку ситуаційних чинників, ще й логікою еволюційного розвитку. Це також актуально для побудови компетентних організацій, адже важливо не лише набуті компетентності – не менш важливо розвивати та підтримувати її рівень впродовж життєвого циклу організації, змінюючи пріоритетність окремих складових залежно від пріоритетності управлінських завдань на кожній стадії. Тобто підходи до побудови організаційної структури або її трансформації, як ознаки компетентності, також мають враховувати стадію розвитку організації, умови її функціонування, актуальні завдання діяльності. Відомою є теорія організаційного потенціалу, з появою якої організація стала розглядатися як система, що реалізує взаємозв'язки із джерелами ресурсів та зовнішнім середовищем. Пізніше, Д. Норт обґрунтував роль та принципи функціонування організацій, що оформились у теорію інституцій та інституційних змін, а згодом у теорію нової інституційної економіки [21]. У межах еволюційної концепції було вперше проведено типізацію структур управління організаціями з побудовою моделі їх еволюції, обумовленої ускладненням умов діяльності.

Не зменшуючи цінності наукових здобутків, слід зазначити, що стрімка зміна умов функціонування сучасних організацій, обумовлена орієнтацією на найновіші технології ведення діяльності з прогнозуванням тенденцій ринку та поведінки конкурентів, домінантою стратегічного підходу в управлінні, призвели до того, що організаційне проектування знову опинилось у центрі теоретичних розробок і тенденцій. Сьогодні «проектування» означає процес створення проекту, тобто прототипу або прообразу передбачуваного або можливого об'єкта чи стану [22]. Не існує універсальної думки щодо переліку стадій, етапів і робіт з проектування організаційних систем.

Навпаки, склад етапів та документів організаційного проєкту, найчастіше, встановлюється за «місцем», тобто залежить від конкретної управлінської мети. Але загальну послідовність робіт, що відображають логіку конструювання і впровадження організаційної структури у контексті забезпечення компетентності організації, визначити можна.

Усвідомлення сутності поняття «організаційне проєктування», його ролі у процесі створення компетентної організації, визначення складу та послідовності етапів, є можливим шляхом систематизації точок зору науковців. Т. Данилюк визначає організаційне проєктування як процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації – структурою, людьми, завданнями, системою рішень та заохочень, неформальною організацією і культурою, та її стратегією, що приводить до успіху [22]. Можна сказати, що організаційне проєктування є процесом вибору структури управління, що найповніше відповідає цілям і завданням організації, враховує вплив на неї внутрішніх та зовнішніх чинників. Організаційне проєктування орієнтується на зміну внутрішніх чинників організації, але обов'язково має враховувати стан і розвиток зовнішнього середовища. Створення прообразу майбутньої компетентної організації має включати окрім її опису на момент створення, ще й прогноз подальшого розвитку з формуванням відповідної актуальним цілям та завданням організаційної структури. Тобто необхідним є врахування різнопланових факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Дійсно, умови функціонування змушують сучасних керівників приділяти увагу характеру конкуренції, розвитку технологій, зростанню обсягів даних і інформації. Щодо внутрішніх, корисною є оцінка складових компетентності, зокрема, ступеню їх відповідності вимогам зовнішнього середовища. Являючись частиною навколишнього середовища і відчуючи його вплив, організації одночасно, шляхом розвитку власної компетентності, встановлюючи нові стандарти якості продукції, послуг та діяльності, самі впливають на нього. Тобто організаційне проєктування є засобом зміни навколишнього

середовища, адже спрямоване на створення нових об'єктів, методів, теорій його вдосконалення.

У [1] організаційним проектуванням названо впорядкування організаційно-структурних характеристик організації для досягнення певного рівня її ефективності, а також процес встановлення відповідності між ключовими елементами організації, як то структура, люди, завдання, системи рішень і заохочень, та її стратегією, що приводить до успіху, тобто процес, який відрізняється альтернативними напрямками розвитку. Це визначення є справедливим для створення компетентної організації, адже присутність людей, які володіють унікальними знаннями, спроможні вирішувати складні завдання, продукувати нові ідеї, ефективна організаційна структура, достатній запас досвіду, що допомагає приймати раціональні, своєчасні рішення, є ознаками компетентності організації, отже, їх оцінка та врахування дозволяє обрати найефективніший напрям організаційного розвитку для забезпечення ринкового успіху.

Отже, справедливою є точка зору про необхідність врахування у процесі проектування зміни внутрішніх чинників організації, що можуть бути представлені її компетенціями, так само як і стан та інтенсивність розвитку її зовнішнього середовища, що підтверджує ситуативний характер структури організації й необхідність її модифікації відповідно до зміни ситуації. Цей висновок підтверджує визначення проектування як безперервного пошуку найефективнішого поєднання організаційних змінних, підкреслюючи ситуативний характер чинників впливу на цей процес.

Можна сказати, що ситуаційний підхід не втрачає своєї актуальності у контексті створення компетентних організацій, незалежно від того, чи буде будуватись абсолютно нова організація або реорганізуватись існуюча шляхом власного розвитку. Однак, важливим є врахування не лише чинників зовнішнього середовища, сили та напряму їх впливу у кожній окремій ситуації. Ретельному аналізу мають підлягати внутрішні організаційні властивості. Мова йде про компетенції організації, що так само, як і зовнішні

чинники, можуть змінюватись залежно від ситуації, посилюючи або зменшуючи свій прояв. Знання, навички, досвід вирішення складних проблем, можливість оперативного прийняття рішень та зміни профілю діяльності, впливає на вибір структури управління у процесі її формування або вдосконалення. Часто спостерігається невідповідність організаційної структури компетенціям організації та, відповідно, стратегії її діяльності. Важливо усвідомлювати можливість застосування типових організаційних структур або нетрадиційних прогресивних їх видів, або взагалі сконцентруватись на розробці та використанні власного підходу до їх побудови. У будь-якому разі, необхідним є узгодження організаційної структури з наявними компетенціями та обраною, на підставі цього, стратегією подальшої діяльності. Отже, організаційна структура, окрім відображення думки керівництва про розподіл функцій і повноважень, субординацію і звітність, кадрову політику організації, а також інших особливостей її діяльності, має враховувати рівень її компетентності на певному ринку або за окремим напрямом діяльності у контексті забезпечення реалізації обраної стратегії діяльності та вирішення актуальних завдань.

І дотепер найрозповсюдженішими залишаються бюрократичний та біхевіористичний підходи до проектування організації. Бюрократичний, незважаючи на суттєву кількість недоліків, вперше запропонував враховувати рівень компетентності посадових осіб, що є однією із найголовніших складових організаційної компетентності, при формуванні ієрархії посад та розподілі завдань у контексті забезпечення своєчасності та єдності їх виконанні [23]. Біхевіористична модель, концентруючись на побудові менш формалізованої, більш децентралізованої, гнучкої через незначну кількість рівнів ієрархії структури управління, яка є ефективною в умовах динамічного зовнішнього середовища, критично важливим вважає врахування як наявних компетенцій персоналу, спроможного самостійно приймати рішення, так і компетенцій організаційного рівня, що дозволяють

оперативно переорієнтовувати діяльність у відповідь на зміну середовища функціонування.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Організаційне проектування можна визначити як процес, спрямований на пошук найефективнішого варіанту поєднання організаційних елементів для забезпечення успішної діяльності, так як і формування сприятливих взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем, що підвищує ймовірність створення стійкої та економічної організаційної системи. Особливістю процесу є безперервний характер та необхідність врахування ситуаційних чинників впливу: як внутрішніх компетенцій – використовувані технології, організаційні знання, досвід, кваліфіковані співробітники, інноваційний характер діяльності, широкий перелік альтернативних цілей з акцентом на реалізацію загальної стратегії діяльності, так і зовнішніх чинників – коливання попиту, дії конкурентів, стадія розвитку науково-технічного прогресу, що обумовлює ситуативний характер середовища функціонування організації. Тобто основним завданням є вибір раціональної структури для конкретної організації у певних умовах. Це виправдовує застосування ситуаційного підходу до побудови структури з огляду на необхідність її модифікації у відповідь на зміну ситуації.

Методичний апарат, використовуваний сучасною практикою для проектування організаційних структур, відрізняється фрагментарністю й різнобічністю. Структура є головним інструментом управління, що регламентує відповідальність та підпорядкованість підрозділів, забезпечує ефективні комунікації між ними для виконання цільових функцій й досягнення стратегічної мети організації. Етап вибору методу проектування відрізняється найбільшою кількістю помилок [24]. Науковці пояснюють це впливом на механізм виявлення та аналізу проблеми суб'єктивних і об'єктивних факторів. Розподіляючи їх на жорсткі та м'які, фахівці до перших відносять всі інструменти, які працюють незалежно від людини, до других – фактори, що впливають на інтелектуальні здібності й психологічний

стан працівників. Домінування вжорстких або м'яких факторів замість їх правильного балансу обумовлює більшість недоліків спроектованих структур. Це майже неможливо передбачити та відстежити на стадії проектування, визначити ефективність співвідношення між ними можливо на стадії їх впровадження.

Ще один з недоліків новостворених структур обумовлений тим, що структурування розглядають як кінцевий механізм процесу формування організаційного об'єкта. Але структурний розподіл є не кінцевою метою, скоріше, способом систематизації діяльності для полегшення досягнення цілей підприємства. Сам спосіб є не бездоганим, адже будь-який поділ єдиної діяльності обумовлює необхідність вирішення проблем координаційного характеру. Це висуває на перший план завдання розподілу проблеми, накладання її на структуру управління, делегування повноважень між структурними елементами організації, тобто передачу компетенцій щодо прийняття рішень з вищого рівня до нижчого, що призводить до децентралізації структури. Науковці наполягають на необхідності вбудови в організацію на етапі її проектування не лише доступних на ринку вартісних фізичних й нематеріальних ресурсів, а й компетенцій організації, що є основою її відмітних переваг у боротьбі з конкурентами. Першочергова увага на внутрішні ресурси та особливі компетенції, спроможність організації генерувати нові знання, є передумовою ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль, 2019. 368 с.
2. Краля В.Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 124–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_171_15.

3. Меркулов М. Научно-технологический развитие и управление инновациями: монография. Одеса, 2008. 344 с.
4. Петрович Й. Организация производства: учебник. Львов, 2004. 400 с.
5. Герасимчук В.Г. Развитие предприятий: диагностика, стратегия, эффективность. Киев, 2010. 265 с.
6. Weber M., Swedberg R. Essays in economic sociology. Princeton, 1999. 70 p.
7. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York, 1933. 194 p.
8. Follett M.P. The New State: Group Organization the Solution of Popular Government. London, 1918. 60 p.
9. McGregor D. The human side of enterprise. *Management Review*. 1957. vol. 22 – 28, P. 88 – 92.
10. Bello R.E. The systems approach – A. Bogdanov and L. Von Bertalanffy. *Studies in East European Thought*. 1985. №30(2). P. 131 – 147.
11. Peter F. Drucker Essential Drucker. London, 2003. 358 с.
12. Gorelik G. Bogdanov's tektology: Its nature, development and influence. *Studies in East European Thought*. 1983. №26(1). P. 39 – 57.
13. Scott W.R. Formal Organizations. San Francisco, 2002. 415 p.
14. Бхаттачарджи А., Ситник Н. Методологія та організація наукових досліджень: дослідження в соціально-економічних науках: навч. посіб. Київ, 2022. 173 с.
15. Wiener N. Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine. Paris, 1961. 280 p.
16. Herbert A. Simon Administrative Behavior. New York, 384 p.
17. Woodward J. Industrial Organization: Theory and Practice. London, 1965. 35 p.
18. Burns T. The Management of Innovation. London, 1961. 269 p.
19. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, 1998. 136 p.
20. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles (Pb): How Organizations Grow, Age And Die Paperback. Mumbai, 2014. 460 p.

21. Nort D. Transaction Costs, Institutions and Economic Performance. San Francisco, 1992. 35 p.
22. Данилюк Т.І. Організаційне проектування підприємства: конспект лекцій. Луцьк, 2017. 84 с.
23. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник. Київ, 2006. 472 с.
24. Боборовник В.М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 173 – 178.

REFERENCES

1. Monastyrskiy, H. L. (2019). *Teoriia orhanizatsii: pidruchnyk. [The Organization Theory: a textbook]*. Ternopil: Krok [in Ukrainian].
2. Kralia, V. H. (2016) Rozvytok pidkhodiv do proektuvannia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia pidprijemstv ta yikh ob'iednan [Development of approaches to the design of organizational management structures of enterprises and their associations]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka – Bulletin of the Kharkiv Petro Vasilenko National Technical University of Agriculture*, 171, 124 – 134. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_171_15 [in Ukrainian].
3. Merkulov, M. (2008). *Naukovo-tekhnologichnyi rozvytok i upravlinnia innovatsiiamy: monohrafiia. [Scientific and technological development and innovation management: monograph]*. Odesa: Feniks [in Ukrainian].
4. Petrovych, Y. (2004). *Orhanizatsiia vyrobnytstva: pidruchnyk. [Organization of production: textbook]*. Lviv: Mahnoliia plus [in Ukrainian].
5. Herasymchuk, V. H. (2010). *Rozvytok pidprijemstv: diahnostyka, stratehiia, efektyvnist [Enterprise development: diagnostics, strategy, efficiency]*. Kyiv: Vyshcha shkola [in Ukrainian].
6. Weber, M. & Swedberg, R. (1999). *Essays in economic sociology*. Princeton: Princeton University Press.

7. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Company.
8. Follett, M. P. (1918). *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. London: Longmans, Green.
9. McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 22 – 28, 88 – 92.
10. Bello, R. E. (1985). The systems approach – A. Bogdanov and L. Von Bertalanffy. *Studies in East European Thought*, 30(2), 131 – 147.
11. Peter, F. Drucker (1983). *Essential Drucker*. London: HarperPB.
12. Gorelik, G. (1983). Bogdanov's tektology: Its nature, development and influence. *Studies in East European Thought*, 26(1), 39 – 57.
13. Scott, W. R (2002). *Formal Organizations*. San Francisco: Open-Editions.
14. Bkhattacherdzhy, A. & Sytnyk, N. (2022). *Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: doslidzhennia v sotsialno-ekonomichnykh naukakh: navch. posib. [Methodology and organization of scientific research: research in socio-economic sciences: a textbook]*. Kyiv: NTU «Kyivskyi politekhnichniyi instytut» [in Ukrainian].
15. Wiener, N. (1961). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Paris: Hermann & Cie & Camb. Mass.
16. Simon, H. A. (1981) *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
17. Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
18. Burns, T. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
19. Chandler, A. D. (1998). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
20. Adizes, I. (2014). *Managing Corporate Lifecycles (Pb): How Organizations Grow, Age And Die Paperback*. Mumbai: Embassy Books.
21. Nort, D. (1992). *Transaction Costs, Institutions and Economic Performance*. San Francisco: An International Center for Economic Growth Publication.

22. Danyliuk, T. I. (2017). *Orhanizatsiine proektuvannia pidprijemstva : konspekt leksii [Organizational design of an enterprise: lecture notes]*. Lutsk: SNU im. Lesi Ukrainky [in Ukrainian].
23. Obolenskyi, O. Iu. (2006). *Derzhavna sluzhba: pidruchnyk [Civil service: a textbook]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
24. Boborovnyk, V. M. (2009) Otsinka rivnia adaptyvnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia avtotransportnyh pidprijemstvamy [Assessment of the Level of Adaptability of the Organizational Structure of Management of Motor Transport Enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 2009, 6, 3, 173 – 178.

Gruzina Inna, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics.

Systematization of scientific approaches to creating a competent organization.

Abstract. *The purpose of the article is to study the evolution of scientific approaches to organizational design, to determine the possibilities of their application for creating a competent organization. **Research methodology.** The purpose of the study was achieved by using the methods of morphological analysis; scientific induction and deduction; dialectical method; system analysis and synthesis; content analysis, logical analysis and theoretical generalization.*

Results. *It has been proved that inevitable changes in an organization, in particular, in order to acquire or improve its level of competence, are the product of organizational design. The expediency of applying a situational approach to the design of a competent organization, which involves taking into account, in addition to environmental factors, also internal organizational properties that form the overall competence of the organization, is substantiated. The dependence of the choice of the type of organizational structure on the logic of the organization's evolutionary development is determined, which is relevant for building competent organizations. This is explained by the importance of not only acquiring competence, but also developing and maintaining its level throughout the life cycle of an organization, which changes the priority of individual components depending*

*on the priority of management tasks at each stage. That is, approaches to building an organizational structure or its transformation, as a sign of competence, should take into account the stage of development of the organization, the conditions of its functioning, and the actual tasks of its activity. **Practical significance of the research results.** The results obtained will allow deepening knowledge about the nature and content of the organization's competence, to understand the possibility of transforming its structure depending on the stage of the life cycle, which requires a revision of the management structure, adjustment of the strategy in the context of changes in organizational capabilities and environmental conditions.*

Keywords: *organization, competence, competent organization, management structure, organizational design.*