

9. Социальный отчет ООО «Метинвест Холдинг» 2008 г. — Донецк: Донецк-сити, 2008. — 60 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.metinvestholding.com/ru/csr/annual_reports

10. Социальный отчет ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог» 2010 г.: Инвестируя в безопасную экологическую сталь. Кривой Рог. — 2010. — 62 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.arcelormittal.com.ua/index.php?id=215>

УДК 65.011.47:005.21

М. В. Володькіна, доц. кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР

АНОТАЦІЯ. Розглянуто склад і зміст організаційних змін у зв'язку з життєвим циклом організації у діапазоні основних конфігурацій, які визначаються комплексом різноманітних факторів розвитку, що може стати конструктивною основою розробки, вибору та застосування стратегії і тактики організаційних змін в умовах формування та реалізації тієї чи іншої конкретної моделі розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: організаційні зміни, життєвий цикл організації, конфігурації змін ефективності, стратегія і тактика організаційних змін.

АННОТАЦИЯ. Рассматриваются содержание и характеристика организационных изменений в контексте жизненного цикла организации в диапазоне основных конфигураций, которые определяются комплексом различных факторов развития, что может стать необходимой и конструктивной основой разработки, выбора и использования стратегии и тактики организационных изменений в условиях формирования и реализации конкретной модели развития.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: организационные изменения, жизненный цикл организации, конфигурации изменений эффективности, стратегия и тактика организационных изменений.

SUMMARY. The article considers the content and characteristics of organizational changes in the context of the life cycle of the organization in the range of basic configurations, which are determined by a complex of various factors in the development, what may be a necessary and constructive basis for the elaboration, choice and use

of the strategy and tactics of organizational changes in the conditions of the formation and the implementation of a particular model of development.

KEY WORDS: organizational changes, organization's lifecycle, efficiency changes configuration, organizational changes strategy and tactics.

Постановка проблеми. В центрі уваги нової управлінської парадигми є теза щодо підвищення адаптивності та ефективності діяльності економічних систем у нестабільному зовнішньому середовищі. Тому система управління сучасним підприємством має бути налаштована, перш за все, на формування стратегічних активів підприємства як фактору стійкості в його розвитку, а також на прискорення оновлення організаційних ресурсів: структур, зв'язків, координації, комунікації, співвідношення централізації та децентралізації, процесів прийняття управлінських рішень, існування невідомих раніше форм організації.

В процесі проектування систем управління не можна не враховувати те, що в сучасній економіці не тільки традиційні фактори виробництва виступають основними детермінантами економічної сили. У найближчому майбутньому економічний та управлінський потенціал буде напряму залежати від здатності контролювати інформацію, маніпулювати нею, націлювати її на найефективніше використання ресурсів. Тому сучасні підприємства повинні орієнтуватись на використання інноваційних технологій, розповсюдження інформації, фінансову взаємодію, розвиток ділової активності. Кваліфікований портфель (набір компетенцій кожного спеціаліста) призначений забезпечити підприємству певний рівень гнучкості управління.

У зв'язку з цим особливого значення набуває цілеспрямоване здійснення досліджень механізму організаційних змін та розвитку бізнес-структури в контексті цілеспрямованого впливу організації управління. Такий підхід, на думку фахівців [2, с. 263], дозволить сформувати комплексне уявлення щодо сутності, складу, змісту та умов формування і здійснення реальних організаційних змін в рамках діючих підприємств.

Виклад результатів дослідження. Загальноприйнятий підхід у системі організаційного аналізу [1; 3] передбачає дослідження життєвого циклу організації. На його функціонування та розвиток здійснюють вплив сукупність чинників та умов, але якщо виокремити серед цих процесів управління як цілеспрямований

вплив керівної підсистеми організації, то можна представити життєвий цикл організації у якості відносно самостійного процесу.

Це дозволяє досить чітко відстежити взаємодію двох основних процесів: відносно самостійного розвитку організації в рамках її життєвого циклу, з одного боку, та розробки й здійснення організаційних змін, які відбуваються в ній у результаті цілеспрямованого впливу керівної системи, — з іншого. При цьому їх взаємозв'язок являє собою набагато більш складну, ніж здається на перший погляд, багатофакторну конфігурацію, що розвивається. Вона включає в себе як наявний, безпосередній вплив організаційних змін на підприємство, так і латентні зворотні зв'язки впливу підприємства, що розвивається, на сприйняття певного спектру управлінських дій.

Проведена реструктуризація дозволяє виокремити у якості самостійного предмета дослідження кожної із складових такої конфігурації, і забезпечити на цій основі ефективну побудову їх організаційної взаємодії. Провідними спеціалістами у галузі організації управління відзначається, що такий підхід забезпечує уявлення реальної взаємодії процесів управління підприємством [2, с. 50]. Крім того, саме на цій основі стає можливим прикладне моделювання процесів організаційних змін та розвитку підприємства у якості тісно взаємодіючих начал, а також розкриття змісту всіх перетворень.

Протягом усього життєвого циклу підприємство як організація стає об'єктом цілеспрямованого, суб'єктивного впливу, який багато в чому обумовлює наявність самих різноманітних перетворень. Їх розмір та зміст, поруч з основними параметрами розвитку життєвого циклу, визначається місією, потенціалом, напрямками розвитку, стійкістю, керованістю підприємства. Саме ці суб'єктивно-об'єктивні за своєю природою перетворення обґрунтовано кваліфікуються більшістю дослідників у якості організаційних змін [1, 2, 4]. При цьому пріоритет в ініціюванні та здійсненні таких змін частіше за все віддається саме підприємству, його внутрішньому потенціалу, суб'єкту управління (апарату управління), власнику [2, с. 64].

Склад і зміст організаційних змін визначається розмаїттям реально здійснюваних цілеспрямованих дій на підприємство та отриманими результатами.

Найбільш яскраво та різноманітно організаційні зміни проявляються:

— в організаційних структурах управління та ієрархії управління;

- у розподілі повноважень;
- у побудуванні комунікаційних мереж;
- у формуванні процедур і здійсненні взаємодії органів та суб'єктів управління.

Реальні організаційні зміни відбуваються і на рівні конкретного індивідуума, який змістовно приймає участь в процесі управління підприємством. Тут вони проявляються в інновації систематизації, формалізації, алгоритмізації, моделюванні уявлень та дій учасника розробки та здійсненні цілеспрямованих заходів. Такі, як правило, латентні організаційні зміни являють собою важливий та мало використовуваний ресурс удосконалення управління.

Деякі автори [5; 6] відносять до організаційних змін, перш за все, наслідки прогнозованих або несподіваних випадкових зовнішніх подій і впливів. Між тим, і так зрозуміло, що будь-які перетворення в рамках підприємства здійснюються в умовах постійного, ймовірного та випадкового впливу на його функціонування нестабільного зовнішнього середовища. Але кінцевий, сумарний ефект такого впливу відображається в основному на напрямках, тенденціях, темпах розвитку життєвого циклу підприємства.

Також слід додати, що організаційні зміни часто зумовлені необхідністю подолання криз, які виникають на певних стадіях розвитку підприємства. Американський дослідник Л. Грейнер [5, с. 37—46] виділив п'ять видів криз, з якими стикається підприємство у своєму розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

**ХАРАКТЕРИСТИКА ФАЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА Л. ГРЕЙНЕРОМ**

Фаза	Характеристики
Створення бізнесу	Концентрація зусиль на розвитку технології бізнесу та ринку; очікування винагород у майбутньому; контроль ґрунтується на швидкому зворотному зв'язку. Успіх спричиняє кризу лідерства (засновник бізнесу не справляється з проблемою зростання)
Формалізація та побудування структур і систем управління	Побудова формальних управлінських систем: організаційна структура, системи звітності та контролю, стандартизація бізнес-процесів, процедур і правил, формалізація зв'язків, розвиток управлінських кадрів. Успіх зумовлює кризу автономії (кризу управління)
Делегування	Виникає необхідність у децентралізації функцій, делегуванні повноважень; централізоване управління зосереджене на розробці стратегії. Успіх призводить до часткової втрати контролю

Фаза	Характеристики
Координація	Впровадження процедур корпоративного планування. Нові продуктові групи розглядаються як центри інвестицій; технічні функції (логістика, автоматизація) зміщуються до центру. Успіх спричиняє кризу бюрократії (люди втрачають підприємницький і творчий інтерес)
Співробітництво	Створення структури на основі самостійних бізнес-одиниць, перерозподіл функцій між підрозділами та центром. Виникають підвищені вимоги до менеджерів, мотивація орієнтована на кінцевий результат. Існує велика ймовірність виникнення кризи синергії в групі

Також досить цікавими є сучасні дослідження (2, с. 268) організаційних змін у контексті життєвого циклу організації, який відображає виникнення, становлення, розвиток, стагнацію, згортання та ліквідацію з паралельним відображенням змін ефективності функціонування та розвитку протягом життєвого циклу в діапазоні основних конфігурацій, що визначаються комплексом різноманітних факторів розвитку (рис. 1).

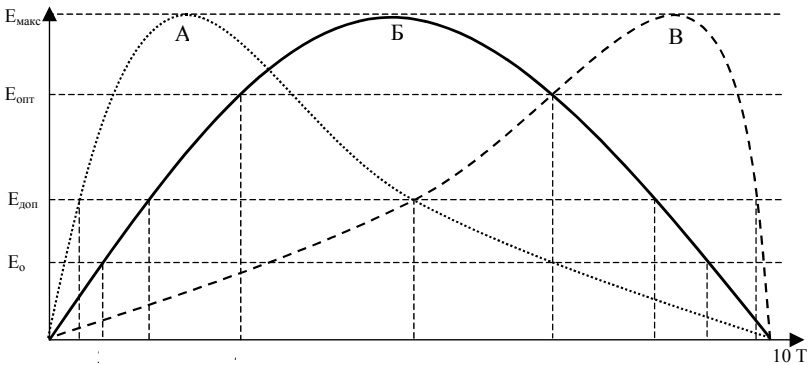


Рис. 1. Модель змінювання ефективності протягом життєвого циклу організації

Так, конфігурації «А» відповідає стрімке підвищення ефективності функціонування організації (підприємства) на стадії становлення. Після досягнення максимуму в першій чверті життєвого циклу ця тенденція замінюється плавним та довготривалим зниженням ефективності функціонування, що обумовлено, як правило, закладеною орієнтацією. Такі явища є характерними для неспеціалізованих організацій, що стійко позиціонуються в

сегментах товарів і послуг перспективно обмеженого попиту, які бурхливо розвиваються та швидко відпрацьовуються.

Симетрична конфігурації «А» конфігурація «В», навпаки, відображає поступове підвищення ефективності на стадії становлення та розвитку організації (підприємства), яке замінюється бурхливим підйомом по завершенні життєвого циклу та різким падінням ефективності її діяльності. Таке положення є характерним для так званих резервних організацій, які створюються та розраховані на активне функціонування тільки в кон'юнктурно вигідний період. Відпрацювавши потенціал такого періоду, такі організації, як правило, цілеспрямовано та швидко ліквідуються або «згортаються», вивільняючи ресурси для створення нових, можливо аналогічних, утворень.

Центральна конфігурація Б відображає найбільш конструктивну модель розвитку життєвого циклу організації (підприємства), що обумовлено цілою низкою чинників. Перш за все, така конфігурація налаштована на максимальне використання свого потенціалу підвищення ефективності (площа в межах кривої Б). Аналогічна оцінка безпосередньо витікає також із співставлення площ допустимої та оптимальної ефективності, розрахованих в проєкціях точок 3—7 та 4—6. Таке порівняння демонструє переваги конфігурації «Б» відносно стійких залежностей, що проявляються по відношенню до ефективності розвитку протягом життєвого циклу організації.

Наведені характеристики представлених конфігурацій розвитку життєвого циклу організації можуть стати необхідною та конструктивною основою розробки, вибору та застосування стратегії і тактики організаційних змін в умовах формування та реалізації тієї чи іншої конкретної моделі розвитку. Вона дозволить співставити та пов'язати необхідні або прийняті напрямки, тенденції та темпи здійснюваних організаційних змін зі стійкими або випадковими характеристиками існуючої конфігурації життєвого циклу організації.

Так, конфігурація «А» (рис. 1) обумовлює формування та застосування тактики регулювання для забезпечення скорочення постоефективного періоду. Конфігурація «В», навпаки, передбачає застосування тактики форсування та інтенсифікації організаційних змін з самого початку життєвого циклу організації. Раціональна конфігурація «Б» зберігає достатньо широкий спектр тактичного маневрування в управлінні функціонуванням та розвитком організації, що стає додатковим ресурсом проведення необхідних організаційних змін.

Форми організаційних змін можуть бути різноманітними. На початку 1990-х років була розроблена класифікація організаційних змін, яка застосовувалась у якості формоутворюючих факторів джерел змін (з боку вищого керівництва або з боку менеджерів нижчої ланки) та стиля самих змін (жорсткий або м'який). Сполучення двох вказаних змінних утворює чотири такі форми:

- агресивну;
- інструкційну;
- корозійну;
- спокійну.

У випадках агресивної форми змін керівники усвідомлюють не тільки необхідність змін на підприємстві, а також і такий факт, що існуюча управлінська команда не здатна до швидкого освоєння та розповсюдження нововведень, що пропонуються з об'єктивних і суб'єктивних причин. У такій ситуації може мати місце шокова терапія. Дії керівників концентруються на змінах управлінських ролей, розробці нових пріоритетів витрачання засобів підприємства, реорганізації системи стимулювання, різкому та агресивному стилі прийняття управлінських рішень. Мета подібних дій — створення тимчасової ситуації порушення єдності та розгубленості членів організації, для того щоб швидко впровадити елементи нової організаційної культури.

Інструкційна форма змін може мати місце, коли керівник чітко усвідомлює необхідність змін, при цьому його підтримує сформована управлінська команда, яка має достатній рівень технічної та управлінської культури. За таким умов можлива ситуація типу «навалимося всі разом». Вищий керівник підприємства приділяє увагу, перш за все, команді менеджерів вищої ланки, які при цьому «навчаються на ходу». У «зонах відповідальності» діяльність керівника підприємства залежить від команди менеджерів вищої ланки щодо питань координації та підтримки змін, які проводяться. Унаслідок зазначеного, нововведення швидко розповсюджуються по існуючих каналах організаційної структури.

Корозійна форма змін передбачає ініціювання початку адаптації у глибині підприємства. Лінійні керівники, які не задоволені станом справ на підприємстві, не очікують вказівок від вищого керівництва та активізують свої дії у своїх цехах і підрозділах, а також намагаються впроваджувати не тільки технологічні, а й організаційні нововведення. Якщо спроба лінійних керівників змінити стан справ у підрозділах виявляється не дуже успішною, то менеджери середньої ланки можуть спробувати скоординувати зусилля для активізації вищого керівництва

до більш рішучих дій у рамках всієї організації. Таку форму дій, як правило, називають, «направленою корозією» [1]. У свою чергу, вище керівництво починає розробляти організаційні нововведення, враховуючи зусилля лінійних керівників стосовно зміни форм дій, організаційних процесів тощо. Вказаний метод організаційних перетворень може призвести до загальнокорпоративного успіху. У випадку, якщо зусилля лінійних керівників щодо покращення положення власних підрозділів виявляються не досить успішними, то це призводить до «ненаправленої корозії» компанії. Така корозія у всіх випадках провокує деградацію компанії (підприємства).

Спокійна форма змін означає, що вони проводяться поступово, досить повільно з урахуванням специфіки кожного підрозділу та професійної групи. Основною характеристикою зазначеної форми виступає прагнення уникнути конфліктів та організаційних «травм», зберегти всі цінності, що були накопичені у виробничій культурі підприємства у попередні періоди його діяльності.

Дослідниками зазначено, що провідними формами управління адапційними процесами українських, а також російських підприємств виступають агресивна та корозійна форми.

Висновки. Кожне підприємство в процесі розвитку змушене шукати нові організаційні форми свого існування, оскільки змінюються його цілі, масштаби діяльності, умови господарювання. Організаційні зміни спрямовуються на поліпшення функціонування елементів організаційної структури через встановлення оптимальної в нових умовах системи взаємозв'язків підрозділів, вдосконалення розподілу функцій між ними. Це дає змогу формувати структури, що відповідають сучасним умовам господарської діяльності і забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємств як відкритих систем.

Організаційну структуру можна вибрати тільки використовуючи комплексний підхід стосовно змін підприємства та його зовнішнього середовища. Як свідчить практика [3; 4], процес унесення коректив в організаційну структуру має передбачати:

- систематичний аналіз функціонування підприємства та його середовища з метою виявлення проблемних зон; аналіз може базуватись на порівнянні конкуруючих або споріднених підприємств, які представляють інші сфери економічної діяльності;

- розробку генерального плану вдосконалення організаційної структури;

- гарантію, що план нововведень містить максимально прості та конкретні пропозиції щодо внесення змін;

— послідовну реалізацію запланованих змін; впровадження незначних змін має більші шанси на успіх, ніж зміни крупного характеру;

— заохочення підвищення рівня інформованості співробітників, що дозволить їм оцінити свою причетність до змін, що призведе до підсилення їх відповідальності.

Література

1. *Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник / 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 648 с.

2. *Райченко А. В.* Прикладная организация. — СПб.: Питер, 2003. — 304 с. (серия «Теория и практика менеджмента»).

3. *Старовойтов М. К., Фомин П. А.* Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 240 с.

4. *Татарников Е. А.* Стратегическое управление предприятием. — М.: Альфа-Пресс, 2006. — 240 с.

5. *Greiner L.* Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review / 1972/ July — August, p. 37—46.

6. *Mintzberg H.* The Structuring of Organizations. — Prentice Hall, 1979.

УДК 005.35;316.3

О. Б. Гасвська, д-р філос. наук,
проф. кафедри політології і соціології,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет Імені Вадима Гетьмана»

СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

АНОТАЦІЯ. Запропоновано інноваційний погляд на еволюцію соціального управління як такого наукового знання, яке, на думку автора, дає можливість створення на сьогоднішній день найбільш адекватної системи управління Україною, яка саме через власну соціально-системну самоорганізацію прямує до сучасного рівня розвитку цивілізації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: еволюція соціального управління, інноваційні підходи в соціальному управлінні, загальноцивілізаційні засади соціального управління, організація, кооперація, управління під-