

ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Володькіна Марина Владиславівна

к.е.н., доцент

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

м.Київ, Україна

Анотація: розглянуто сучасні тенденції трансформації організаційних структур на підставі впровадження інформаційних систем (ІС) та інформаційних технологій (ІТ), а також основні концепції щодо відображення усталених точки зору на існуючу структуру організації і роль в ній комп'ютерної обробки інформації з подальшим зазначенням змін організаційних параметрів.

Ключові слова: організаційні структури, трансформаційні процеси, інформаційні технології, інформаційні системи

Характерною особливістю останніх років стало прискорення оновлення організаційних ресурсів – структур, зв'язків, координації, комунікації, співвідношення централізації та децентралізації, процесів прийняття управлінських рішень, а також запровадження невідомих раніше форм організації.

Застосування інформаційних технологій, а також залучення зовнішніх ресурсів на контрактній основі для здійснення певних функцій призводять до зменшення кількості основного персоналу бізнес-організації та подальшому скороченню кількості рівнів управління. Підвищення рівня ефективності технології прийняття управлінських рішень також підсилюють вказану тенденцію. Нове програмне забезпечення дозволяє доволі значним за кількістю групам людей сумісно вирішувати проблеми, не використовуючи при цьому традиційні механізми управління, що притаманні ієрархічним структурам. За

останні роки багато компаній еволюціонували у бік спрощення управлінських структур, а інколи – до їх абсолютно нових форм. Як відзначають провідні дослідники «логіка тут подвійна: по-перше, спонукати організацію гнучкіше реагувати на ринкові зміни, приймаючи рішення у безпосередній близькості до клієнта, по-друге – прискорити процес прийняття рішень шляхом скорочення обсягів звітності» [1, с.129] Втім, як свідчить практика, у багатьох випадках реструктуризація та скорочення звітних обсягів не супроводжуються відповідними змінами у внутрішній субкультурі організації. І, хоча формально структура організації може спроститися, взаємовідносини залишатимуться ієрархічними.

Прийняття рішень менеджерами або власниками організації про модернізацію існуючої ІС або створення нової, а також про застосування в організації будь-якої нової ІТ призводить до змін у самій організації. Такі зміни проявляються, по-перше, на мікрорівні, тобто чинять вплив на окремих працівників і виконання ними операцій, а також на функціонування відділів і підрозділів; по-друге, на рівні суттєвих змін (макрорівень) - вплив змін на всю організацію, галузь і суспільство в цілому.

Трансформація організації в цілому відбувається внаслідок досягнення цілей побудови ІС і вирішення поставлених завдань. Безсумнівно, що в результаті на ринку з'являється принципово інша компанія, з іншими можливостями управління ресурсами, швидкістю реакції на зміни ринку, прозорістю для потенційних інвесторів та іншими властивостями.

Інформаційні мережі створюють реальні передумови для формування цілої низки нових принципів управління, які відповідають змінам середовища функціонування бізнес-організації. Сутність цих принципів зводиться до такого:

- стосунки не керівників з підлеглими, а рівноправних працівників;
- ефективне функціонування команд, які працюють або над визначеним проектом, або з визначеним замовником або класом клієнтів;

- можливість у кожного співробітника мати доступ до будь-якої інформації, до знань будь-якого співробітника бізнес-організації;
- підтримка цілісності бізнес-організації завдяки створенню мережі команд;
- здійснення робіт у режимі реального часу, що передбачає паралельність робіт та їх ітеративно-комунікаційну організацію (замість послідовної та кооперативної);
- створення техніко-організаційних умов для формування «віртуальних» ланок, члени яких можуть перебувати в різних географічних регіонах.

Впровадження інформаційних систем являє собою насамперед бізнес-проект, а не ІТ-проект. Будь-яка ІС фактично є формалізованим описом бізнес-процесів і бізнес-функцій і, відповідно, накладає певні обмеження на бізнес-процеси та бізнес-функції організації, в яку вона впроваджується. Саме з цієї причини будь-яке впровадження ІС передбачає проведення реформ в системі управління бізнес-організацією. Мова йде про трансформацію під дією ІС та ІТ всіх елементів, що визначають процес управління: методології, стандартів, розподілу відповідальності і повноважень менеджерів, процедур прийняття рішень.

Перші дослідження в даній галузі вказують на те, що насамперед ІС скорочує число менеджерів середнього рівня (тактичного), оскільки проаналізована інформація може надходити безпосередньо Топ-менеджерам. Однак ряд сучасних дослідників критикує цю теорію, вказуючи на те, що не можна забувати про інші функції менеджерів, які не можуть бути замінені процедурами ІС, тому така залежність є лише однією з потенційних і тому розглядати її в якості тренду не має сенсу. Теоретично і з практичної точки зору ІС може зменшити середній рівень ієрархії управління, але при цьому збільшує навантаження на вищій, вимагаючи підвищення якості зворотного зв'язку.

В даний час в процесі дослідження питання впливу трансформації ІС та ІТ на організаційну структуру бізнес-організації можна помітити, що для організацій,

діяльність яких пов'язана з постійним обслуговуванням клієнтів, велику роль відіграють автоматизовані фронт-офісні, зокрема транзакційні ІС.

Сучасні можливості подібних систем в організації дозволяють стверджувати, що вони прискорюють інформаційні потоки на оперативному рівні управління організацією. Завдяки запізненням по створенню рішень інформація, яка доходить до рівня менеджерів тактичного управління настільки застаріває, що їх рішення стають неадекватними поточному стану об'єкта управління. Запізнювання по реалізації рішень посилюють це його відставання від реальності, що приводить до "вимивання" середнього рівня у традиційній управлінській піраміді, де прийнято ділити рівні управління на стратегічний, тактичний і оперативний.

У разі, коли організація не обслуговує масових клієнтів, а займається, наприклад, проектуванням, у неї буде спостерігатись невисока потреба в працівниках "на передовій спілкування з клієнтами". При цьому традиційна управлінська піраміда трансформується в структуру типу "діамант". Теорія обґрунтовує це положення тим, що інформаційна система постачає менеджерам тактичного рівня набагато більше інформації, через що вони приймають більш важливі рішення і потреба в нижчому рівні ієрархії відпадає.

На противагу цим міркуванням існують соціальні теорії про малий вплив інформаційних впроваджень на менеджерів. Наведемо висловлювання одного з прихильників подібних теорій, відомого фахівця в галузі менеджменту П. Друкера: "Сьогодні комп'ютер не робить нічого такого, що раніше здавалося неможливим. Виняток, мабуть, становлять деякі завдання з військової і наукової областей... Минулі 50 років показали, що найбільший вплив інформаційні технології справляють на виконання різних операцій, а зовсім не на процедури збору і обробки інформації, значущої для управління" [2]

Але, незважаючи на наявність різних поглядів щодо впливу ІС та ІТ на організаційну структуру організації, можна з упевненістю затверджувати наступне.

1. Впровадження ІС та ІТ, як правило, має спричинити зміну організаційної структури організації, оскільки відбувається перетворення бізнес-процесів, бізнес-функцій, способів прийняття рішень, в результаті чого з'являються нові підрозділи, трансформуються функції старих, або вони знищуються. Крім того, з'являються нові структурні підрозділи, що відповідають за автоматизацію і інтеграцію.

2. Тенденція до ліквідації проміжних ланок всередині організацій і між партнерами і організацією, як наслідок впровадження ІС та ІТ. Стають непотрібними посередники між джерелом і одержувачем інформації, що в свою чергу призводить до зміни організаційної структури підприємства. Ліквідуються цілі ланки, пов'язані з додатковими витратами, з'являються більш прості ієрархічні зв'язки і єдиний інформаційний простір, що зв'язує постачальника, виробника і покупця. Крім того, виокремлюються посади, яким загрожує автоматизація – sales-менеджери, менеджери нижчої ланки, маркетологи нижчої ланки, HR-фахівці та працівники call-центрів.

3. Вибір тієї чи іншої ІС класу ERP, Workflow, ІС електронного документообігу та будь-яких інших додатків, що містять вимоги до організаційної структури, змусить організацію "підлаштовуватися" під ці вимоги і змінюватися.

4. В процесі впровадження інформаційної технології в організації можна вибрати одну з двох основних концепцій, що відображають усталені точки зору на існуючу структуру організації і роль в ній комп'ютерної обробки інформації.

Перша концепція орієнтується на існуючу структуру організації. Інформаційна технологія пристосовується до організаційної структури і відбувається лише модернізація методів роботи, створюються комунікації і раціоналізуються лише робочі місця. Відбувається перерозподіл функцій між технічними працівниками і фахівцями організації. Така ситуація характерна для автоматизації типів "хаотична" або "фрагментарна". Всі переваги та недоліки, а також вартісні параметри даного підходу є наслідком обраного обсягу автоматизації.

Друга концепція орієнтується на майбутню структуру організації, існуюча організаційна структура модернізується, що характерно для автоматизації "за

напрямом" та "комплексної". При такому підході створюється ІТ-інфраструктура і програми, що забезпечують інтеграцію бізнес-функції і бізнес-процесів організації, які потребують зміни організаційної структури. Очевидно, що даний підхід вимагає серйозних витрат часу, людських і фінансових ресурсів.

5. Під впливом ІС та ІТ будуть відбуватися зміни уявлень менеджерів і рядових співробітників про норми поведінки в організації, її цінності, філософію, організаційний клімат. Вплив перетворень ІС спричиняє руйнування функціональних бар'єрів і значущості окремих груп впливу, усунення мотивів приховування інформації, забезпечення можливості вільного доступу до інформації, стимулює інформаційний обмін між співробітниками і підрозділами, при цьому стає необхідним підпорядкування співробітників дисципліні, передбачуваної ІС та ІТ.

Формування загальних цілей для організації, її підрозділів і працівників, що підтримуються у рамках єдиного інформаційного простору, чіткий розподіл обов'язків і повноважень, усунення посередників в інформаційному обміні, колективна робота в єдиному програмному та апаратному середовищі, більша інформованість співробітників та прозорість організації створюють умови для трансформації організаційного клімату, поглядів і настроїв окремих співробітників, більшої їх мотивації до творчого виконання своїх обов'язків. Більшість організацій роблять все можливе, щоб уникнути змін в основних культурних установках, тому майже завжди підбирають важелі та інструменти для підтримки існуючої організаційної культури, а не навпаки. Даний факт обумовлений насамперед тим, що організаційні зміни займають набагато більше часу, ніж технологічні. Тим не менш прояв перерахованих вище позитивних змін найчастіше буде відбуватися в умовах опору цим змінам з боку співробітників і менеджерів.

Існує безліч причин негативного ставлення персоналу організації до нововведень в області ІС та ІТ. Ставлення до них змінюється в залежності від рівня грамотності співробітників в області ІТ, потенційних можливостей і

зручностей для користувачів, які їм очевидні і в які вони вірять, від віку користувачів ІТ та ІС, часу їх роботи в звичних умовах до застосування ІТ та ІС, психологічних типів особистостей користувачів. Дуже часто співробітники організації недостатньо освічені, не стимульовані і не готові до роботи в нових умовах, що створюються інформаційними системами. До того ж впровадження ІТ та ІС, як правило, руйнує неформальні зв'язки між людьми і створює безліч формальних жорстких алгоритмів дій.

Найбільш успішні стратегії подолання такого опору і пошуку взаємодії між командою ІТ-підрозділу (та/або командою консультантів - групою проекту), що здійснює проект впровадження ІС, і співробітниками організації повинні спиратися на мережу представників проекту впровадження системи, розподілених по всій організації. Ці люди повинні бути "агентами впливу" та пропагувати ідеї проекту "з середини" колективу співробітників, працювати в якості постачальників інформації про організацію для проекту і забезпечувати зворотний зв'язок між співробітниками і підрозділами організації і групою впровадження.

Завдання подолання організаційного опору нововведенням у галузі ІС та ІТ може розглядатися як завдання створення сценарію вирішення проблеми. Для цього можливо застосування консультантами різних прийомів і методів рішення задач: методи експериментальної перевірки (групова робота, ділові ігри), методи перенесення результату в реальні умови (методи формування робочих груп, методи проведення проблемних нарад), методи переконання, методи заохочення і покарання, методи участі і довіри та ін.

Серед заходів по створенню привабливості впровадження інформаційних технологій можна виділити наступні.

1. Впровадження засобів автоматизації, що істотно підвищує ефективність витрачання часу.
2. Залучення майбутніх користувачів до вибору та створення нових автоматизованих місць, урахування їх думки.

3. Відмова від прагнення до негайного загального схвалення нових засобів і відповідних переміщень персоналу, які можуть призвести до зниження рівня якості роботи допоміжних служб.
4. Впровадження в першу чергу легких прикладних завдань, з обов'язковим проведенням інтенсивного курсу навчання майбутніх користувачів.
5. Поступовість впровадження (реалізація первинної базової ІС, потім розширення кола користувачів ІС, збільшення числа прикладних задач, нарешті, інтеграція завдань, функцій, процесів).
6. Переорієнтація зекономленого часу в результаті впровадження інформаційних технологій на досягнення конкретних цілей кожного підрозділу, що визначаються загальною стратегією організації.

Використання різних ІС та ІТ впливає на політику і владу в організації. Інформаційні системи впливають на доступ до інформації, потенційно цінного ресурсу для здобуття і утримання влади, в силу чого ІС можуть значно збільшити владу того, хто їх контролює, водночас інформаційні системи впливають на характер і якість виконання робіт персоналом, що суттєво змінює взаємовідносини співробітників і окремих груп впливу. Впровадження ІС може стати причиною вертикального перерозподілу влади (її отримують на тому рівні ієрархії управління, на якому існує доступ до інформації) і горизонтального (використання ІС руйнує бар'єри влади між групами на одному і тому ж рівні ієрархії організації і може сильно посилити владу групи, яка контролює ІС). Значною мірою такий перерозподіл влади буде обумовлений рівнем централізації або децентралізації впроваджуваних в організації інформаційних систем.

На сьогоднішній день має місце тенденція щодо підсилення децентралізації - сучасні ІС створюють умови для передачі можливості ухвалення важливих рішень нижчими рівнями управління, тобто продукують децентралізацію прийняття рішень. Керівники вищого рівня управління делегують більше повноважень менеджерам середнього рівня, але залишають за собою право та

можливість контролю. За таких ситуацій мають місце децентралізація прийняття рішень і централізація контролю і влади.

Інформаційна система може гарантувати точність, ясність і своєчасність надходження інформації для прийняття рішень, при цьому вона може також вплинути на ступінь формалізації організації, під якою в даному контексті розуміється ступінь залежності організації від формальних правил і статусів операцій. Використання ІС може чинити вплив в багатьох напрямках, як збільшуючи ступінь формалізації процедур управління, так і зменшуючи її.

Однак, слід зазначити, що все частіше дослідниками підкреслюється, що існує ряд посад, яким загрожує впровадження інформаційних технологій, інформаційних систем та інформаційних платформ, а саме: менеджери нижчої управлінської ланки, маркетологи нижчої ланки, sales-менеджери, HR-фахівці та працівники call-центрів. В результаті нововведень в ІТ та ІС велика кількість людей повинні перенавчатися, щоб продовжувати працювати. При цьому організації в процесі трансформації ІС діють по-різному: одні витрачають величезні суми на перекваліфікацію кадрів, а інші просто звільняють всіх некваліфікованих службовців і набирають нових працівників, з необхідними знаннями та навичками.

Сучасні дослідження та практика впровадження нових конфігурацій бізнес-організацій довели, що всебічне використання інформаційних технологій, перехід до децентралізованих та гнучких організаційних форм ведення бізнесу продукують основні тенденції трансформації організаційних структур сучасних бізнес-організацій.

Перша тенденція може бути охарактеризована як прагнення до створення “горизонтальної” структури, яка передбачає, що координація діяльності підрозділів суттєво впливає на ефективність бізнес-організації. Основними рисами такої структури є:

- тенденція до найбільш повного задоволення інтересів замовника;
- мінімальне число рівнів ієрархії з виділенням самостійних комплексних груп, які спроможні вирішувати будь-які задачі замовника;

- наявність потужної інформаційної системи, яка дозволяє автоматизувати поточні завдання управління і дає можливість менеджерам зосередитись на головних завданнях;
- зміна критеріїв оцінки роботи менеджерів – ініціатори більш цінні, ніж виконавці.

Друга тенденція – це прагнення до рухомої, гнучкої структури. Її характеристиками є наступні:

- новітні інформаційні та комунікаційні технології;
- максимальна адаптація до змін зовнішнього середовища, та швидка реакція на ці зміни;
- максимальна гнучкість структури;
- спроможність до самореорганізації;
- гнучкі форми конкуренції, де переважає кооперація та співробітництво.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дерлоу, Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка, - 2001.- 242 с.
2. П.Друкер. Менеджмент. Вызовы XXI века: Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фарбер. – 2012. – 256 с.
3. Жигалкевич Ж.М. Інформаційні технології в управлінні підприємством / Ж.М. Жигалкевич, А.С. Онопко // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р. — К: Вид-во «Політехніка», 2016. — 104 с. — с.23
4. Сучасні тенденції в розвитку організаційних структур управління [Електронний ресурс] / Укр.Книга : веб-сайт. – Режим доступу: <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/644/23>.