

УДК 330.101

Шматько Н.М.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії*

ЗАКОНОМІРНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Узагальнено та систематизовано підходи до розгляду природи та закономірностей організаційних змін у контексті забезпечення усталеного розвитку підприємства. Обґрунтовано положення комплексного «об'єктно-суб'єктного» підходу до визначення сутності та закономірностей здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємством. Розглянуто стратегічні аспекти організаційних змін у контексті забезпечення усталеного розвитку підприємства. Узагальнено параметри оцінки доцільності здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємством.

Ключові слова: підприємство, структура управління, організаційні зміни, трансформації, гнучкість, розвиток.

Шматько Н.М. ЗАКОНОМЕРНОСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Обобщены и систематизированы подходы к рассмотрению природы и закономерностей организационных изменений в контексте обеспечения устойчивого развития предприятия. Обоснованы положения комплексного «объектно-субъектного» подхода к определению сущности и закономерностей осуществления организационных трансформаций структуры управления предприятием. Рассмотрены стратегические аспекты организационных изменений в контексте обеспечения устойчивого развития предприятия. Обобщены параметры оценки целесообразности осуществления организационных трансформаций структуры управления предприятием.

Ключевые слова: предприятие, структура управления, организационные изменения, трансформации, гибкость, развитие.

Shmatko N.M. ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONAL LEGISLATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT STRUCTURE

Approaches to the consideration of nature and patterns of organizational changes in the context of providing sustainable development of the enterprise was generalized and systematized. The position of the complex "object-subjective" approach to the definition of the essence and regularities of organizational transformations of the enterprise management structure was substantiated. The strategic aspects of organizational changes in the context of ensuring the sustainable development of the enterprise were considered. The parameters of estimation of expediency of carrying out organizational transformations of enterprise management structure were generalized.

Keywords: enterprise, management structure, organizational changes, transformation, flexibility, development.

Постановка проблеми. Прискорення темпів науково-технічного розвитку, підвищення динамічності змін умов ринкових відносин та вимог споживачів, глобалізація товарних та ресурсних ринків у сучасних умовах визначає неминучість поглиблення протиріч між, з одного боку, вимогами забезпечення стабільності внутрішнього середовища та усталеності економічного розвитку підприємства, та, з іншого, імперативами підтримки його гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього оточення. Успішне подолання зазначених протиріч, від якого великою мірою залежить життєздатність суб'єкта господарювання, прямо та безпосередньо пов'язане з необхідністю здійснення організаційних трансформацій, у процесі яких має бути здійснена зміна структури управління, процедур і режимів прийняття рішень, ключових параметрів організаційної культури тощо.

Для вітчизняних суб'єктів господарювання така необхідність, крім того, пов'язана із накопиченням негативних тенденцій на макроекономічному рівні, наслідки яких для промислових підприємств додатково ускладнюють успішне пристосування до змін ринкового оточення через зростання потреб у капітальних вкладеннях в оновлення та модернізацію виробничої бази за обмеженості джерел фінансування інвестицій та досить великої тривалості інвестиційного циклу, недостатнього рівня розвитку інфраструктури національних ринків та перешкод для конкуренції, обмеженості інституціонального забезпечення активізації підприємницької діяльності та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємствами здійснювалося у наукових працях багатьох вітчиз-

няних і іноземних учених-економістів, таких як М. Белоусенко [1], М. Боджерс [10], А. Бьорн [2], В. Власенко [5], І. Гонтарєва [3], В. Гриньова [4], Ю. Іванов [6], В. Катріч [7], Ф. Лііс [8], С. Луїллєрі [10], Б. Мільнер [8], О. Олексюк [9], А. Пилипенко [6], О. Попов [11], І. Рєпіна [9], М. Рут [12], А. Садеков [7], О. Федонін [9], Ф. Фінкельштейн [10], Б. Хеннон [12] та ін. Проте досі окремі питання, пов'язані із визначенням закономірностей здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємством та виробленням на цій основі рекомендацій щодо стратегічного планування структурних змін у контексті забезпечення усталеного розвитку підприємства залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, поглибленого дослідження потребують організаційно-економічні аспекти планування структурних змін у умовах невизначеності та непередбачуваності перетворень господарського оточення та можливого загострення конфліктів інтересів стратегічних груп учасників підприємства.

Постановка проблеми. Метою дослідження є узагальнення закономірностей здійснення організаційних трансформацій структури управління та розвиток науково-теоретичних положень і підходів до стратегічного планування структурних змін у контексті забезпечення усталеного розвитку підприємства на засадах використання комплексного «об'єктно-суб'єктного» підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі економічного розвитку внутрішнє середовище підприємств зазнає великої кількості перетворень, джерелами яких стають як трансформації зовнішнього оточення, так і перетворення, пов'язані із забезпеченням потреб самозбереження та самоорганізації.

До такого роду перетворень варто віднести трансформацію виробничих процесів, зміни у комплексі господарських зв'язків із зовнішніми контрагентами та внутрішньоекономічними відносинами між підрозділами підприємства, перегляд стратегічних рішень та коригування оперативних планів тощо. Проте окреме місце у складі зазначених перетворень належить організаційним змінам у структурі управління, особливе значення яких у контексті забезпечення усталеності розвитку та стабільності функціонування підприємства пов'язано з майже вирішальним впливом, який мають раціональність розподілу управлінської відповідальності та ефективність процедур ухвалення і реалізації рішень на реалізацію решти фінансово-економічних, виробничо-технологічних, інноваційних, маркетингово-збутових, соціокультурних та інших заходів, спрямованих на полегшення адаптації підприємства до зовнішнього оточення.

Звичайно розгляд природи та закономірностей здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємством у контексті забезпечення його усталеного розвитку відбувається в межах двох концептуальних підходів – суб'єктного та об'єктного, відмінності між якими пов'язані із притаманними їм розбіжностями у визначенні цілей, рушійних сил та механізмів такого роду трансформацій.

Так, суб'єктний підхід виходить із того, що організаційні трансформації розглядаються як невід'ємна частина складної системи взаємозв'язків певного суб'єкта господарювання з його зовнішнім оточенням, в межах якої такі зміни вважаються проявом адаптаційної та цілісної мінливості підприємства, яке, таким чином, виступає як певний «суб'єкт» особливого роду взаємин із середовищем господарювання. Отже, цей підхід значною мірою відповідає позиції, за якої підприємство розглядається з позиції соціально-економічної системи більш високого рівня організації (складником якої і є), а саме – з боку держави, адміністративно-географічного відокремленого регіону, певної галузі або виду економічної діяльності. Крім того, такий підхід також може вважатися прийнятним та продуктивним під час прогнозування динаміки розвитку підприємства з боку учасника взаємодії з ним (наприклад, постачальників, споживачів, конкурентів тощо). Застосування суб'єктного підходу, що ґрунтується на розгляді організаційних трансформацій як прояву адаптаційної і (або) цілеспрямованої мінливості підприємства, також знаходить плідне застосування, зокрема, в концепції реінжинірингу бізнес-процесів [10; 12].

Переваги суб'єктного підходу насамперед пов'язані з можливостями оцінки організаційних трансформацій з позиції можливого їх впливу на динаміку розвитку та результативність діяльності підприємства, виходячи з урахування і передбачення його потенційних реакцій на зовнішні подразники (зміни зовнішнього середовища, дії конкурентів, перетворення інституціонального середовища тощо), коливання стану факторів та параметрів формування його вартості, коригування стратегій і планів та інших релевантних характеристик внутрішнього середовища. Забезпечення реалізації переваг та можливостей для продуктивного використання суб'єктного підходу базується на вимогах дотримання таких положень.

По-перше, гнучкість підприємства (ступінь мінливості окремих складників та внутрішнього середовища загалом) вважається прямою похідною від характеристик міри відповідності організаційної структури і параметрів управлінського процесу (процедури,

функції, компетентності, відповідальності та ін.) до вимог випереджувального виявлення та (або) урахування в планах і ухвалених рішеннях властивостей непередбачуваності, непрогнозованості і мінливості господарського середовища. З цієї позиції оптимальність організаційних трансформацій буде визначатися близькістю досягнутих при цьому параметрів гнучкості підприємства до відповідних вимог, що диктуються мінливістю (турбулентністю) зовнішнього оточення. При цьому щодо зазначених вимог як недостатній рівень гнучкості (наслідком чого стає не виправдана консервативність та цілком імовірні труднощі у його адаптації), так і надмірність динамічності внутрішнього середовища (пов'язана із не виправданим непродуктивним використанням економічних ресурсів) будуть визначати недоцільність здійснення відповідних організаційних трансформацій.

По-друге, рефлексивна спроможність, тобто швидкість реагування на непередбачені зміни зовнішнього середовища, має розглядатися як характеристика ступеня пристосованості підприємства до умов господарювання, а отже, є також однією із ключових вимог щодо оцінки якості організаційно-управлінської структури. Отже, організаційні трансформації мають не тільки підвищувати гнучкість підприємства, але і враховувати необхідність підвищення оперативності реагування на зовнішні зміни, тобто досягнуті при цьому динамічні можливості управлінських процедур і процесів.

По-третє, напрям здійснення організаційних трансформацій змін обов'язково має характеризувати стратегічну спрямованість розвитку і діяльності підприємства, тобто повинен давати можливість певним зовнішнім суб'єктам достовірно визначати наслідки прийнятих стратегічних планів, дій управлінської системи, а також ступеня впливу зацікавлених груп (інсайдерів – власників, вищого керівництва, працівників, та аутсайдерів – держави, контрагентів, конкурентів, контактних аудиторій та ін.) на прийняття та реалізацію певних рішень. Необхідність дотримання цього положення, що виглядає досить суперечливою у контексті притаманних ринковим відносинам автономності та самостійності суб'єктів господарювання, зумовлена вимогами забезпечення та підтримки цілісності соціально-економічної системи та комплексу взаємин із середовищем господарювання, складником і учасником яких є підприємство.

По-четверте, оцінка непередбачуваності, невизначеності та хаотичності змін зовнішнього середовища прямо пов'язана з характеристиками системи стратегічного планування та параметрами стратегічної культури підприємства. Тому обґрунтування та планування організаційних трансформацій має ґрунтуватися (окрім потреб забезпечення гнучкості внутрішнього середовища загалом) на прогнозах змін зовнішнього оточення, зокрема, у контексті підтримки конкурентоспроможності, зміцнення конкурентних позицій та посилення конкурентних переваг підприємства.

На відміну від описаних положень, об'єктний підхід виходить із того, що внутрішня структура підприємства має розглядатися як певний об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу, пріоритети та цільові орієнтири якого задаються за досягнення системної збалансованості інтересів і прагнень провідних груп учасників підприємства. За такого підходу всі трансформації, що відбуваються в системі структурних ланок підприємства і процесів (не тільки суто управлінських), які пов'язують ці структурні ланки («об'єкти») підприємства між собою і

з зовнішнім середовищем, обов'язково мають бути строго підпорядковані певним чітко визначеним цілям або узгодженому вектору цілей відповідних зацікавлених груп впливу й оптимальної адаптації до умов зовнішнього середовища. Тільки у цьому разі організаційні трансформації, що здійснюються у структурі управління підприємством, в межах об'єктного підходу будуть вважатися доцільними та необхідними для забезпечення усталеності розвитку (за недотримання цього імперативу результативність такого роду трансформацій буде мати випадковий, а не закономірний і цілеспрямований характер, поза зв'язком із, наприклад, сформованими при цьому параметрами гнучкості, адаптивності тощо).

Отже, організаційні трансформації в межах цього підходу будуть набагато тісніше пов'язані із системою стратегічного планування та стратегічним плановим процесом, складником якого обов'язково стає обґрунтування організаційних змін. При цьому методологічні вимоги щодо побудови стратегічного планового процесу мають враховувати такі положення: вихідним етапом формування стратегії розвитку повинна бути система цілей (або узгоджений вектор цілей) і обмежень, що враховують інтереси та не викликають опору з боку ключових учасників підприємства; на базі визначених стратегічних цілей розробляється комплекс взаємопов'язаних функціональних та операційних завдань, а також виявляються перспективні стратегічні зони господарювання та ресурсів підприємства; під сформульовані завдання в умовах наявних (або додаткових, потенційно ймовірних ресурсних обмежень) здійснюється обґрунтування внутрішніх змін (у тому числі – організаційних трансформацій), що мають забезпечити належні (такі, що відповідають обраним цілям) результати функціонування підприємства та його взаємин із зовнішнім середовищем.

Таким чином, розглянуті підходи (суб'єктний та об'єктний) базуються на різних позиціях щодо встановлення рушійних сил та закономірностей здійснення організаційних трансформацій структури управління.

Зокрема, суб'єктний підхід виходить із визнання принципової можливості та певної доцільності максимального включення до процесу обґрунтування організаційних трансформацій широкого кола різного роду внутрішніх змін (виробничо-технологічних, фінансово-економічних, соціокультурних та ін.), тобто такого роду трансформації вважаються відображенням (рефлексивною реакцією) підприємства на об'єктивні виклики, джерелом виникнення яких стають перетворення зовнішнього середовища.

З позиції ж об'єктного підходу, за яким підприємство вважається об'єктом цілеспрямованого управління, організаційні трансформації ніякою мірою не є об'єктивно зумовленими (не мають чітко і однозначно визначених критеріїв доцільності або ефективності), оскільки повинні розглядатися тільки в контексті рамок, що встановлюються сформованою у процесі стратегічного планового процесу системи цілей і обмежень, а також завдань, що впливають із них. Тому по щодо цього процесу організаційні трансформації мають розглядатися тільки як один з інструментів досягнення цілей, застосування якого можливе по щодо різних (за потребою) стратегічних аспектів функціонування та розвитку підприємства. При цьому критерії визначення доцільності змін, в тому числі організаційних трансформацій, завжди мають бути пов'язані та узгоджені із цілями більш високого порядку, тому обґрунтування зазначених

змін і трансформацій також завжди буде виходити за межі відповідних функціональних областей активності підприємства. Крім того, певні організаційні трансформації як інструмент стратегії не можуть розглядатися у контексті автономної оцінки корисності та доцільності, оскільки встановлення такого роду характеристик є можливим тільки щодо інших інструментів стратегічної реорганізації (в межах визначення певного синергетичного ефекту).

Проте кожному з описаних підходів притаманні позитивні теоретичні та методологічні особливості, пов'язані із зосередженням уваги на різних аспектах розгляду складного та різнопланового процесу організаційних трансформацій структури управління підприємством, що, з позиції автора, зумовлює доцільність формування комплексної суб'єктно-об'єктної концепції, яка враховувала би притаманні зазначеним підходам переваги.

Організаційні трансформації в межах комплексної концепції, будучи інструментом реалізації стратегії (риса суб'єктного підходу), мають завжди орієнтуватися на комплекс змін як самого об'єкта, так і процесів, що зв'язують його з іншими об'єктами в мінливому господарському оточенні (риса об'єктного підходу). За такої позиції обґрунтування організаційних трансформацій буде базуватися на аналізі передумов, що визначають потенційну можливість застосування інструменту реструктуризації і порівняння прогнозів результату його застосування щодо інших інструментів за параметром результуючого ефекту (об'єктний підхід), і враховувати стан поточних і перспективних характеристик системи відносин «підприємство – зовнішнє середовище» (суб'єктний підхід), тим самим пов'язуючи інструментальне забезпечення організаційних трансформацій із набором передумов, що виникають у процесі якісного аналізу сучасного і перспективного стану господарського оточення.

При цьому до складу критеріїв оцінки результативності організаційних трансформацій структури управління підприємством будуть належати підвищення конкурентоспроможності підприємства та його здатності до збереження стабільності внутрішнього середовища та виживання в умовах агресивного зовнішнього оточення; зростання вартості підприємства як інтегрального вираження економічних наслідків організаційних перетворень; збільшення потенціальних або наявних можливостей для забезпечення задоволення цілей та інтересів власників підприємства, або суспільних потреб; підвищення оперативності та дієвості прийняття та реалізації управлінських рішень, орієнтованих на успішну адаптацію підприємства до змін умов господарювання; підвищення інноваційних можливостей та характеристик підприємства.

Ключовими характеристиками мінливості підприємства, що визначають спрямованість організаційних трансформацій відповідно до системи цілей учасників підприємства, варто вважати такі, як адапційна гнучкість, що відображає відповідність його структури управління до параметрів мінливості (турбулентності) зовнішнього середовища; рефлексивна спроможність, тобто швидкість реагування на непередбачені зовнішні перетворення; стратегічна гнучкість, в межах якої розглядається здатність системи планування та вироблених на її основі стратегічних і поточних планів до успішної реалізації в умовах змін ринкового середовища; соціокультурна гнучкість, що відображає здатність внутрішнього середовища та наявних в ньому формальних та неформальних

процедур управління та режимів організації спільної діяльності до прийняття організаційних змін.

Висновки з проведеного дослідження. Розгляд природи та закономірностей здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємством у контексті забезпечення його усталеного розвитку відбувається в межах двох концептуальних підходів – суб'єктного (організаційні трансформації розглядаються як невід'ємна частина складної системи взаємозв'язків певного суб'єкта господарювання з його зовнішнім оточенням, в межах якої такі зміни вважаються проявом адаптаційної та цілісної мінливості підприємства) та об'єктного (внутрішня структура підприємства розглядається як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу, пріоритети та цільові орієнтири якого задаються за досягнення збалансованості інтересів провідних груп учасників підприємства), відмінності між якими пов'язані із притаманними їм розбіжностями у визначенні цілей, рушійних сил та механізмів такого роду трансформацій.

До складу критерію оцінки результативності організаційних трансформацій структури управління підприємством за комплексним суб'єктно-об'єктним підходом варто віднести підвищення конкурентоспроможності підприємства та його здатності до збереження стабільності внутрішнього середовища і виживання в умовах агресивного зовнішнього оточення; зростання вартості підприємства як інтегрального вираження економічних наслідків організаційних перетворень; збільшення потенціальних або наявних можливостей для забезпечення задоволення цілей та інтересів власників підприємства або суспільних потреб; підвищення оперативності та дієвості прийняття і реалізації управлінських рішень, орієнтованих на успішну адаптацію підприємства до змін умов господарювання; підвищення інноваційних можливостей та характеристик підприємства.

Подальшого дослідження потребують концептуальні положення запропонованого комплексного

суб'єктно-об'єктного підходу до обґрунтування організаційних трансформацій структури управління підприємством.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Белоусенко М.В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки / М.В. Белоусенко. – Донецьк: ДонНТУ, 2006. – 432 с.
2. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьерн; пер. с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
3. Гонтарева І.В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія / І.В. Гонтарева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 480 с.
4. Гриньова В.М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія / В.М. Гриньова, В.В. Влащенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 200 с.
5. Іванов Ю.Б. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління : монографія / Ю.Б. Іванов, А.А. Пилипенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 400 с.
6. Садеков А. Управление устойчивым развитием методами стандартизации: монография / А.А. Садеков, В.Н. Катрич – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. – 182 с.
7. Управление современной компанией / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001. – XVIII – 586 с.
8. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.С. Федонін, І.Н. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
9. Bogers M. A functional perspective on learning and innovation: investigating the organization of absorptive capacity / M. Bogers, S. Lhuillery // *Industry and Innovation*. – 2011. – No. 18 (6). – P. 581–610.
10. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies / C. Finkelstein. – Boston: Artech House, 2006. – 540 p.
11. Popov O.Y. Types of organizational support of corporate innovation in engineering companies / O. Popov, G. Ostroverhova. // «Економіка розвитку» (*Economics of Development*), № 3 (73). – 2015. – С. 36'41
12. Ruth M. Dynamic Modeling Systems for Business Management / M. Ruth, B. Hannon. – New York: Springer, 2004. – 324 p.