

Н. В. Осадча

д-р екон. наук,

Б. В. Літовченко

канд. екон. наук

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпропетровськ

ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЗАСАД САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Постановка проблеми. Сучасні теорії організації у багатьох аспектах базуються на моделі людської поведінки. Такий підхід не являється новим – у класичній політекономії можна побачити приклади порівняльного аналізу національної економіки і поведінки людини. Загалом, вся історія теорії менеджменту підтверджує взаємозв'язок між людиною і організацією: у будь-якому випадку, кожна організація, як і людина, повинна керувати власними ресурсами – матеріальними, фінансовими, управлінськими, маркетинговими, інформаційними і, власне, людськими (сама собою). Взаємозв'язок між людиною та організацією, стан та розвиток людини як частини організації, її саморозвиток в напрямі особистого зростання є фундаментом навчальної дисципліни «Самоменеджмент» у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вперше в теорії менеджменту кореляційний зв'язок між людиною і організацією запропонував російський соціолог О. Богданов у праці про “тектологію” (науку про загальні закони організації), яка стала класичним прикла-

дом для досліджень ролі людини у сучасних соціально-економічних дослідженнях у цій галузі¹. Як вказував О. Богданов: “Живий організм характеризується як машину, що не тільки сама себе регулює, а й сама себе ремонтує. У міру того, як елементи тканин організму зношуються, він замінює їх матеріалом, який бере з навколишнього середовища, і “асимільованим”, тобто приведеним до хімічного складу цих самих тканин... Для тектології будь-яка людська діяльність є, по суті, організаційною чи дезорганізаційною; отже, будь-яка діяльність незалежно від її об'єктивних результатів може розглядатися як часткове застосування принципів і схем тектології” [1].

Вихідним пунктом порівняння організації і людини у сучасному менеджменті і маркетингу можна вважати працю уже згаданого нами Т. Левітта, який запропонував теорію життєвого циклу продукту – загально визнану модель, яка описує стадії розвитку продукту чи послуги (навіть категорії продукції) – від впровадження до заключного виходу з ринку [2] (рис. 1).

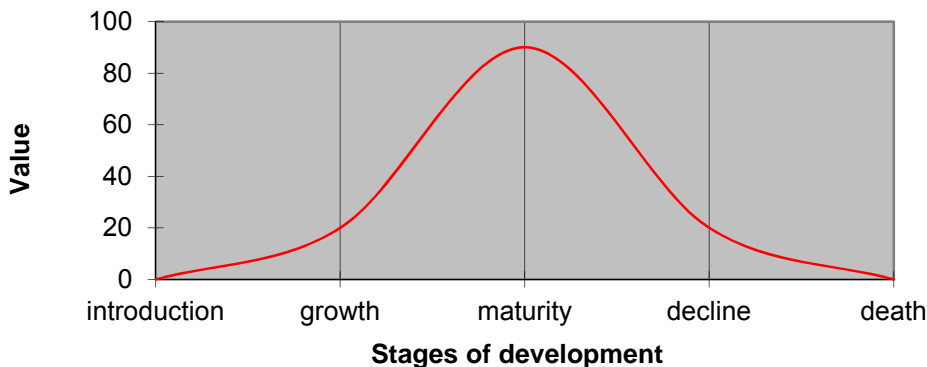


Рис. 1. Стадії життєвого циклу продукту

Згідно моделі, стадія випуску продукту (виходу на ринок), під час якої його продають в малій кількості і маркетингова діяльність обходиться дуже дорого, змінюється трьома іншими стадіями (якщо перша виявилася вдалою). Стадія росту характеризується розширенням обсягу продаж, збільшенням прибутковості, але саме головне – посиленням конкуренції. На стадії зрілості продажі стабілізуються і підприємство отримує більш високий прибуток. Остання стадія, яка називається “затуханням”, показує, що відбувається фінальний спад в циклі продукту з точки зору попиту і, відповідно, прибутків. В альтернативному варіанті між

стадіями зрілості і затухання можна включити ще одну стадію, яка визначає такий період у життєвому циклі продукту, коли конкуренція виходить на рівень, за якого дуже важко зберегти початковий продукт [3, с.5].

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу демонструє припущення про закономірні стадії розвитку організації: виникнення чи становлення; росту чи швидкого розвитку; зрілості або стабільності; занепаду чи саморуйнації всіх процесів життєдіяльності. Слід зауважити, що концепція життєвого циклу широко використовується у сучасних організаційних і

¹ Богданов (псевд., справжнє прізвище Малиновський) Олександр Олександрович (1873-1928) – російський економіст, філософ, політичний діяч, учений-природознавець. Основні ідеї щодо створення тектології виклав у

своїй праці “Загальна організаційна наука”(1913-1917). Деякі положення тектології провістили ідеї кібернетики (принципи зворотного зв'язку, ідеї моделювання та ін.).

управлінських дослідженнях. Метафора життєвого циклу перетворилася у одну з самих популярних у соціальних науках. І хоча не всі дослідники погоджуються з тезою про біологічну природу організацій, оскільки вона звужує аналіз вивчення даного феномену, концепція життєвого циклу придатна для проведення емпіричних досліджень виявлення причинно-наслідкових зв'язків організації і середовища, в якій вона функціонує [4, с.26].

Результати дослідження. Концепція життєвого циклу часто застосовується не лише в організаційному аспекті, але й у поведінці бізнесу. Так, наприклад,

розвиток соціальної відповідальності бізнесу (див. вище) можна розділити на етапи започаткування, становлення, розбудови, зрілості, а, надалі, пасивності і саморуйнації (табл. 1).

До речі, дискусії навколо циклів організаційного розвитку продовжуються з самого початку появи порівняння організації і людини – і вони стосуються дилеми щодо останніх стадій життя організації – чи існує біологічний цикл організації, чи вона розвивається за відмінними від органічної структури поведінки людини¹.

Таблиця 1

Етапи розвитку моделі СВБ

| Етапи | Характеристика етапу |
|-------------------------------------|---|
| Початок | Вище керівництво усвідомлює важливість СВБ Компанія впроваджує точкові проекти СВБ Певні працівники відповідають за напрямок СВБ |
| Становлення | Вище керівництво підтримує внутрішній проект із визначення стратегії СВБ компанії Компанія активно впроваджує проекти СВБ Працівники компанії з різних відділів залучені у проекти СВБ |
| Розбудова | СВБ виявляється у програмних підходах (поєднання розрізаних проектів у програми з наскрізною логікою), СВБ має певну прив'язку до основного бізнесу компанії та основних бізнес-процесів Компанія залучає до програм як внутрішні групи впливу (працівників), так і зовнішні Компанія бере участь у суспільному діалозі на тему СВБ Вибудовується система відповідальності за впровадження СВБ |
| Зрілість | Компанія має та реалізовує довгострокову стратегію СВБ, систему відповідальності за її реалізацію СВБ чітко прив'язана до основного бізнесу та основних бізнес-процесів Компанія активно співпрацює з групами впливу в структурований спосіб Компанія залучена у суспільний діалог на тему СВБ |
| <i>Можливий розвиток моделі СВБ</i> | |
| Пасивність | Очікування компанії від ефекту СВБ не відповідають ресурсозатратності: соціальна відповідальність вимагає розвиток висококваліфікованих людських ресурсів, внутрішньокорпоративних систем (часом додаткових), налагодження нового бізнес-процесу всередині компанії. Компанія наражається на критику від значної кількості фахівців, учасників ринку СВБ, особливо на міжнародному рівні |
| Саморуйнація | Амбіції щодо СВБ не відповідають можливостям компанії на даному етапі та рівню загального корпоративного розвитку Компанія неспроможна вчасно інформувати про свій прогрес Компанія виключається з Ініціативи Глобального договору ООН |

Складено за: [5].

Так, одним із напрямів розвитку концепції життєвого циклу продукту стала теорія міжнародного життєвого циклу, запропонована класиком міжнародного менеджменту Р. Верноном, яка поєднала в собі теорії міжнародної економіки і стратегічної конкуренції М. Портера (рис. 2).

В загальних рисах, вона співставляє явище міжнародної торгівлі зі світом бізнесу в умовах змін технологій і багатосторонніх ринків, з якими в умовах глобалізації стикається будь-яка організація. Дана теорія базується на двох основних принципах:

1) знання і технологія являються вирішальними факторами створення і розвитку продукту, а володіння ними дає перевагу одним організаціям перед іншими;

2) життєвий цикл складається з трьох фаз: стадія нового продукту (стратегія орієнтації на конкретного споживача); стадія дозрівання продукту (стратегія диференціації); стадія стандартизованого продукту (стратегія лідерства в ціні). Ці стадії аналогічні класичному життєвому циклу продукту, хоча ігнорують дві останні стадії – зниження і припинення виробництва продукту.

¹ Можна зробити припущення, що середньостатистичний рівень життя організації набагато нижчий за людське. Якщо, в середньому, вік людини складає 50-75 років, а довгожителів, яким понад 100 років, нараховується більше сотні тисяч, то можна на пальцях перелічити таких "організаційних довгожителів" (Nokia, Coca-Cola тощо)

Наприклад, здавалося б, що така організація, як митна адміністрація, існувала у більшості країн Європи ще з середньовіччя, але в національних умовах України її життєвий цикл склав менше 15 років.

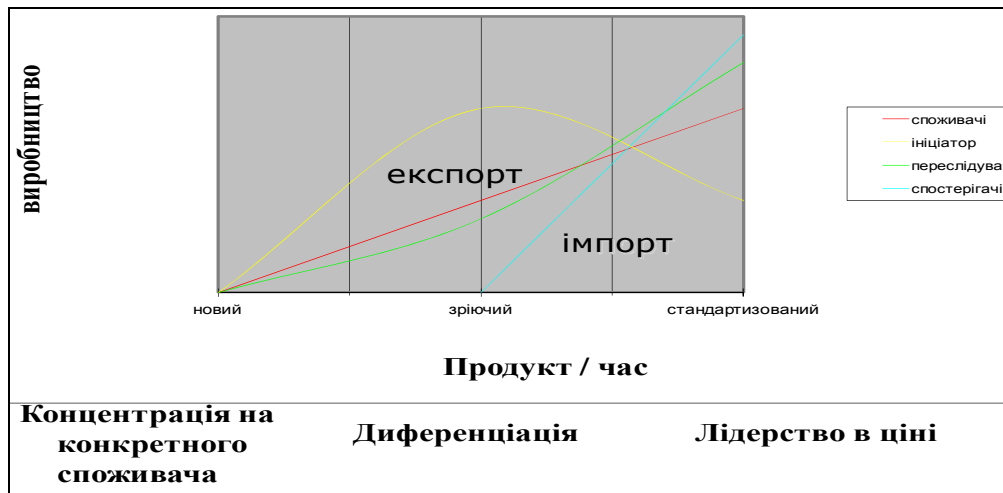


Рис. 2. Міжнародний життєвий цикл продукту [6;7]

Деякі питання теорія Р. Вернона залишає нерозкритими:

- по-перше, як довго триватиме цикл (хоча й показує основні аспекти стратегії на кожній стадії);
- по-друге, коли і за яких причин відбуваються заміни експорту на місцеве виробництво (хоча й згадує затрати як їх важливий компонент);
- по-третє, яка країна зробить прорив на даному ринку і фірми якої будуть першими в інноваціях (технологічних, управлінських, інформаційних тощо);
- розмите саме визначення поняття “продукт” (це, власне, класичні конкурентні переваги продукту, чи розвиток його якості як результат знань і технологій, управлінських і маркетингових зусиль).

Незважаючи на це, теорія міжнародного життєвого циклу продукту дає можливе розуміння причин глобалізації бізнесу, а, разом з тим, з точки зору менеджменту, певною мірою формує нову філософію управління, засновану на знаннях і вимогах до професіоналів з їх розповсюдження.

Так, на прикладі моделі міжнародного життєвого циклу, можна провести аналогії у розвитку організацій і менеджменту, хоча, слід зауважити, що певні тенденції світової практики міжнародного і національного менеджменту “не вписуються” у вищевказану модель, наприклад, існування “аутсайдерів” (спостерігачів), яким притаманні, частково, подібні характеристики (табл. 2).

Іншим напрямом досліджень розвитку організацій, пов’язаної з нестабільністю її структури, яка постійно змінюється залежно від розміру організації, видів її діяльності, вимог середовища, стала концепція змін, що сприяють розвитку (Development changes), в основі якої лежали положення про те, що саме нижчий (біологічний) рівень організаційних змін формує організацію, і саме найнижчий рівень організаційних змін гальмує її майбутнє. У 1972 р. Ларрі Грейнер висловив думку про те, що організації проходять у своєму розвитку 5 стадій (рис. 2), кожній із яких властиві відповідні стратегії та організаційні структури [8].

¹ Так, у педагогічній практиці загальновідомо, що існує певна етапна градація професійної майстерності викладачів: 1) які уявляють себе вище рівня учнів (50%); 2) які ставлять себе на однаковому рівні з учнями (30%);

Таблиця 2

Взаємозв’язок міжнародного життєвого циклу і менеджменту

| Продукт | Організація | Стратегія | Управління | Знання* |
|------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------|
| Новий | “Ініціатор” | Фокусування | Авторитарне | Формування |
| Зріючий | “Переслідувач” | Диференціація | Демократичне | Передача |
| Стандартизований | “Споживач” | Лідерство в ціні | Ліберальне | Отримання |
| Будь-який | Спостерігач “Аутсайдер” | Природність руху | Невтручання у середовище | Індиферентність процесу |

* Під знаннями у даному контексті розуміється спосіб інформаційних комунікацій всередині комплексних організацій вздовж так званої спіралі “учитель-учень”¹

Наведемо стадії росту організацій, різноманітні кризи і шляхи їх вирішення.

1. *Зростання на основі творчості.* Ідеї і творчість є збуджувальною силою, саме тому організації потрібна лише звичайна підприємницька (лінійна) структура. Організація виходить на рівень, коли вона не може справитися з розвитком, і революційна криза серед керівників викликає потребу в напрямках діяльності.

2. *Зростання на основі напрямів.* Нові системи і процедури вказують напрями через функціональну структуру. Ці процедури в остаточному підсумку забезпечують рівномірніший прояв творчості. Урешті-решт настає криза автономності, оскільки системи не можуть упоратися з особистістю.

3. *Зростання на основі делегування.* Нова, децентралізована система прийняття рішень надає більшу автономність. Співробітники можуть використовувати особисту ініціативу для того, щоб швидше приймати рішення і виконувати його. Організаційна структура набуває форми холдингової компанії (штабної або лінійно-функціональної структури), якщо ж ті, хто виносять рішення у структурних підрозділах організації,

3) які вчать у учнів (20%) – і це вважається піком професійності. Проте, цю градацію, на нашу думку, слід доповнити ще однією позицією 4) які не впливають на підсумок знань учнів – їм це не цікаво.

починають діяти на власний розсуд, організація може розділитися на частини, що призводить до кризи контролю. Осіб, які приймають рішення в організації, можна повернути у підпорядкування, якщо повернутися до централізації влади (лінійної структури). Але такий шлях лише породжує старі проблеми, через які початково й змінювалася організаційна структура – надання автономності. У цьому випадку організації слід переходити до четвертої стадії.

4. *Зростання на основі координації і моніторингу.* Контроль установлюється з центру через систему структурних підрозділів (перехід до матричної системи). Це дозволяє особам, які приймають рішення, працювати вільно, але під загальним контролем з боку організації. За умов координації необхідно тримати дистанцію, оскільки в іншому випадку можлива криза бюрократизму.



Рис. 2. Стадії зростання організації

5. *Зростання на основі співпраці.* Складається проектно-матрична (конгломеративна) структура, яка сприяє використанню невеликих груп для виконання поставлених організаційних завдань.

Проте дискусія навколо існуючих стадій розвитку організаційних структур точиться і сьогодні, адже прихильники Грейнера, у яких навіть є свої чати і блоги в Інтернеті, не в змозі дійти до вирішення питання про наступні стадії розвитку організації.

Перш за все, теоретично, у міру того, як усе більше й більше організацій знижують витрати вироб-

ництва і децентралізують свою діяльність, організаційна структура має ставати більш пласкою: число робочих місць на середньому рівні управління повинно скорочуватися за рахунок одночасної передачі владних функцій управління нижчої ланки. Проте у великих комплексних організаціях зі зростанням кількості спільних програм і напрямів діяльності в організаційній структурі збільшується частка середньої ланки управління для зменшення проблем, пов'язаних з контролем, координацією та конфліктами (рис. 3).

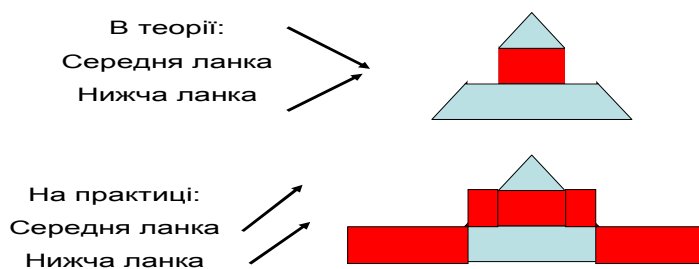


Рис. 3. Сучасні концепції побудови організаційної структури

При цьому підвищення кваліфікації й поділ фахової структури персоналу організації, більш високий ступінь відповідальності змушують менеджерів середньої і нижчої ланок управління підвищувати свій освітній рівень і краще опановувати управлінські навички. З іншого боку, зростання чисельності управлінського апарату часто пов'язане з бажанням організацій утримати кваліфікований персонал, для спеціалістів-професіоналів "вигадують" керівні посади (збільшується кількість заступників керівника, формується їх поділ на перших і звичайних, створюються нові

структурні підрозділи – від департаментів до секторів тощо) [9].

Використовуючи такі підходи, сучасна теорія і практика менеджменту починає направляти вектор дослідження на розвиток організації через розвиток людини, виходячи з тези про розвиток як зміну характеру структури, що призводить до нової якості системи [10].

У різні вікові періоди життя розвиток людини відбувається неоднаково. Можна виділити кілька найбільш важливих вікових періодів розвитку людини.

Тому організація повинна вивчати і використовувати у доцільний спосіб для себе етапи фізичного і духовно-психічного розвитку людини, які, в своїй основі корелюються зі стадіями організаційного розвитку. До етапів розвитку людини відносяться:

1. *Адаптація в організації (18-25 років)*. В цей час відбувається період створення відчуття єдності людини і організації. Амбіційні плани молодості стикаються з жорсткою організаційною структурою. Бажання вдосконалити поточний стан речей наражається на існуючі формальні зв'язки всередині організації, основним принципом якої по відношенню до молодого спеціаліста є: “Забудь дедукцію – давай продукцію”.

2. *Започаткування професіоналізації (25-35 років)*. Це період розвитку основних професійних здібностей людини. В цей час людина робить усвідомлений вибір професійної кар'єри завдяки набутому досвіду. Їй необхідно самоутвердитися за допомогою створення якомога більшого кола професійних проблем і розширення кола повноважень, щоб справлятися з різноманітними труднощами за принципом: “Ми самі створюємо собі проблеми, щоб їх успішно вирішувати”. На даному етапі розвитку персоналу організація повинна систему горизонтальної ротації.

3. *Балансування інтересів (35-45 років)*. Цей період розвитку людини характеризується інтенсифікацією зусиль, самоорганізацією, поступальним рухом в обраному напрямку діяльності, боротьбі за досягнення і результати. На даному етапі людина знаходиться на вершині працездатності – і саме вона готова до вирішення найбільш складних і масштабних задач у рамках обраної професійної діяльності і вимагає автономності у своїй роботі. Для керівництва організації це означає діяти за принципом: “Не заважати розумним людям працювати”.

4. *Криза функцій (45-55 років)*. Цей період часто вважається, за аналогією з авіацією, “безповоротною точкою” розвитку людини в організації. Оскільки попередні досягнення уже вважаються незначними, виникає потреба у формуванні нових цінностей і сенсу життя (до речі, на цей період припадає найбільша питома вага розлучень і повторних шлюбів). Саме в цей час організації слід запропонувати співробітнику зміну виду діяльності, розширити його життєві і професійні стандарти за допомогою ротації, стажування, підвищення кваліфікації тощо – у такому випадку людина знаходить нову проблему у тій чи іншій сфері діяльності і набуває життєвої енергії за принципом: “Дайте мені важіль – і я переверну всю Землю”.

5. *Вибір між недовірою і лідерством (55-65 років)*. Цей період часу зростання службової кар'єри людини в організації (насамперед, керівника), коли вона робить вибір – чи “спочивати на лаврах” власної тиранії, чи стати “гуру” організації. Якщо недовіра до підлеглих переважає, то керівник перетворюється у тирана, який розчарувався у результатах своєї життєвої праці і підлеглих, якими він себе оточив. Проте, він може повернутися до попередньої стадії розвитку, знову ж таки, за допомогою зовнішніх чи внутрішніх імпульсів за “принципом Чолобея”: “Для того, щоб орга-

нізація розвивалася ефективно, її час від часу слід перетрушувати”. У такому випадку він може перетворитися на видатного лідера, який створив команду людей, котрій можна довіряти.

Проблема полягає в тому, що організація може відчутти свою стратегію щодо людини лише в майбутньому як наслідок власних дій, а не навпаки, але розуміння закономірностей розвитку людини в різні періоди її життя може стати наріжним каменем створення в організації умов, які сприяють такому розвитку, і, тим самим, сприяти розвитку самої організації. При цьому слід мати на увазі, що “виращування” лідерів є не легким і безболісним процесом, адже стереотипи нашого мислення в процесі соціалізації, починаючи з дитсадка і закінчуючи університетом, все ще стають перепонами на шляху власного розвитку, а отже, і розвитку організації.

Разом з тим, сучасний менеджмент у теорії і практиці змінює вектор досліджень – відмови від управління людськими ресурсами до управління змінами. Сьогодні поширюються консалтингові ідеї для менеджменту організацій щодо умілого керівництва змінами і впровадженням інновацій. За великим рахунком, ця тенденція досліджень була викликана появою у менеджменті, який переходить від технократизму до органістичної природи організації так званої “кривої Кюблер-Росс”¹.

З точки зору управління, крива Кюблер-Росс набуває характеру реагування особи на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища (рис. 4):

1. *Заперечення або шок*. “Я не можу в це повірити”, “Так не буває”, “Ні – тільки не зі мною, тільки не цього разу”!

Заперечення – це тимчасовий захист, який дає нам час зібрати інформацію про зміни, перед тим як приступати до нових етапів. Це початкова стадія заціпеніння і шоку. Ми не хочемо вірити, що зміни відбуваються. Якщо ми вдамо, що змін немає, якщо ми дистанціюємося від них, то, можливо, вони зникнуть. Така поведінка подібна на страуса, який через небезпеку ховає голову в пісок (хоча така метафора є лише поширеним міфом – як правило, страус у такому випадку атакує).

2. *Злість*. “Чому я? Це несправедливо”! “Ні! Для мене це неприйнятно”!

Коли ми усвідомлюємо, що зміни реальні і стосуються нас, наше заперечення перетворюється у злість. Ми злимося і звинувачуємо кого-небудь чи що-небудь у тому, що з нами відбувається. Цікаво, що наша злість може бути спрямована зовсім в різні сторони – люди можуть злитися на начальника, на себе, навіть Бога. У важкі часи економічної кризи у всьому звинувачують економіку – це вина уряду або топ-менеджменту – потрібно було все спрогнозувати і прорахувати. Коли з'являються особисті проблеми, ми схильні звинувачувати колег по роботі чи членів сім'ї і друзів, які “чіпляються з дрібницями і відволікають увагу від суттєвого” (Знову ж таки, у психології управління існує теза про те, що успіх керівника – це власна заслуга, а причина невдачі – або обставини, або невмілі підлеглі).

¹ Елізабет Кюблер-Росс (нім. Elisabeth Kьbler-Ross (1926 – 2004) – американський психолог швейцарського походження, яка створила концепцію психологічної допомоги приреченим людям. Вона вперше підняла пи-

тання про відповідальність лікаря не лише за стан людини, яка повинна померти, але й за те, щоб останні дні життя хворого були прожиті ним з достоїнством, без страху і мук.

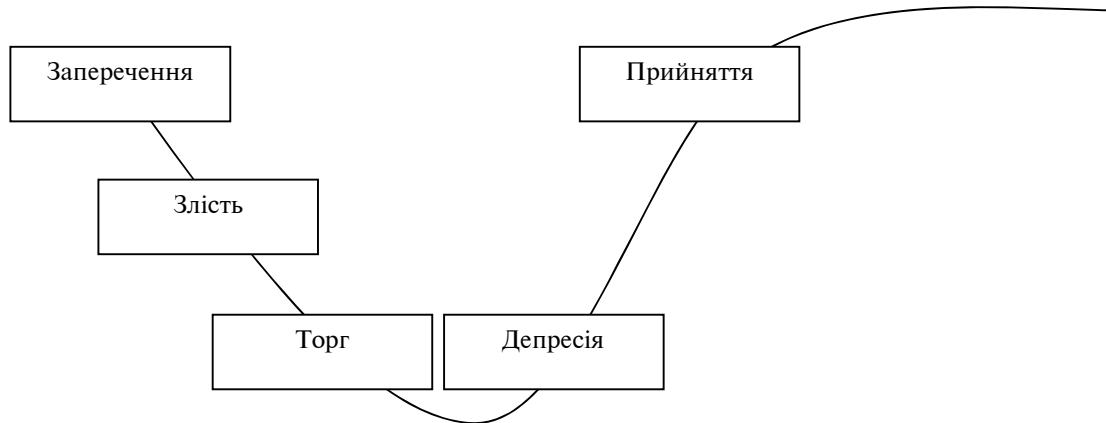


Рис. 4. Стадії реагування на зміни [11]

3. *Торг*. “Лише дайте мені дожити до того, як діти закінчать школу / інститут”; “Я все владнаю, зачекай певний час, ну, кілька років”?

Це природна реакція людей, які помирають – спроба відкласти неминуче – ми часто бачимо подібну поведінку, коли люди переживають зміни. Ми починаємо торгуватися лише задля того, щоб віддалити зміни або знайти вихід з ситуації. Більшість обгородок ми намагаємося укласти з Богом, іншими людьми, з життям, користуючись принципом бравого вояки Швейка: “Ще ніколи так не було, щоб взагалі нічого не було, а було так, що якось воно і було – то якось воно і буде”.

4. *Депресія*. “Я такий нещасний – хіба може мене наразі хоча що-небудь турбувати”? “Пожалуйте мене – задля чого всі спроби що-небудь робити”?

Коли ми розуміємо, що торг не дає результатів, майбутні зміни стають реальністю. Ми усвідомлюємо всі втрати від змін і те, від чого необхідно буде відмовитися. Це штовхає людей до стану пригніченості, депресії, втрати життєвої енергії. Стадія депресії часто відчувається в робочій обстановці. Люди, які стикаються зі змінами у праці, стикаються зі становищем, коли вони відчувають себе демотивованими і украй невпевненими у власному майбутньому. На практиці ця стадія характеризується абсентизмом (відчуженням): “Відчепіться від мене – я на лікарняному”.

5. *Прийняття*. “Все добре”, “Я не в стані цього подолати, але я можу добре приготуватися до цього”.

Коли люди розуміють, що боротьба за змінами не приносить результатів, вони рухаються в напрямі стадії прийняття. Це не стан щастя, а радше покірливе прийняття зміни, і відчуття, що з ним слід змиритися. Чи не в перший раз люди починають оцінювати перспективи – і це як потяг, котрий занурюється до тунелю: “Я не знаю, що там за поворотом. Я повинен рухатися на рейках. Мені страшно, але вибору немає, Маю надію, що там є світло в кінці...”. Це може перетворитися у креативний стан, оскільки змушує людей вивчати і шукати нові можливості – люди відкривають у собі щось нове – і завжди чудово відчувати мужність, необхідну для прийняття змін.

І хоча Кюблер-Росс не включила надію у список своїх п’ятох стадій, вона додає, що надія – це важлива ланка, яка поєднує всі стадії. Ця надія дає віру в те, що у змін завжди хороший кінець, і у всьому,

що відбувається, є особливий сенс, який ми зрозуміємо з часом.

Надія – важливий показник можливості успішно справлятися зі змінами. Навіть у найскладніших ситуаціях є можливість для росту і розвитку, адже у кожній зміні є свій кінець.

Модель Кюблер-Росс корисна для визначення і розуміння, яким чином людина (і організація) справляється зі змінами. Люди моментально починають краще розуміти сенс своїх поступків і усвідомлювати, чому колеги поведуть себе тим чи іншим чином.

Слід зазначити, що не всі дослідники погоджуються з корисністю використання даної моделі. Більшість критиків вважає, що п’ять стадій значно спрощують широкий спектр емоцій, які люди можуть відчувати під час змін. Модель також критикують за припущення про можливість її широкого застосування. Критики вважають далеко не фактом, що всі люди не можуть мати однакові почуття і емоції [12, 13].

Хоча, на наш погляд, модель Кюблер-Росс може бути використана у розробці систем стратегічного менеджменту змінами і управління інноваціями [14, 15].

Розглянемо управління змінами на прикладі інновацій. Інновація – це відхилення від існуючої практики управління або технології, і вона представляє собою значну зміну встановленого рівня “фахової грамотності” (майстерності) у той момент, коли вона з’явилася.

На практиці існують два загальні види інновацій – технологічні та адміністративні. Дослідження показують, що технологічні інновації приймаються швидше, ніж інновації в управлінській практиці. В той же час, прийняття управлінської інновації більшою мірою прискорює впровадження технологічної інновації, ніж навпаки.

Взаємозв’язок між технологічними та управлінськими інноваціями найнаглядніше демонструється на прикладі аналізу інформаційних систем. Як тільки організації починають сприймати нову інформаційну технологію (технологічна інновація), одразу ж вдається зменшити число організаційних рівнів і кількість персоналу, зайнятого обробкою інформації (управлінська інновація).

Промисловість інформаційних технологій (ІТ) розробляє нову технологію і програми, а організації, щоб зберегти конкурентоздатність, використовують їх. Тут спрацьовує також елемент наслідування (імітації).

Як тільки ці зміни виявилися, організації чинять тиск на промисловість ІТ, яка розробляє більш нове технічне і програмне забезпечення, і цикл повторюється знову. Цікаво також простежити відношення до змін у

мікросередовищі організації. З впровадженням інновації відбувається емоційний опір змінам з боку персоналу. Далі слідує технічні та технологічні непорозуміння, за якими настає черга тиску на адміністрацію до вдосконалень (рис. 5).



Рис. 5. Взаємозв'язок між технологічними та адміністративними інноваціями

Інновації всередині організацій не випадкові; інновація тісно пов'язана з минулим та сучасним організаціями. В організаціях можливі три форми інновацій. Перша – це запрограмована інновація, яка планується шляхом наукових досліджень та розробок продукту чи послуги. Незапрограмовані інновації відбуваються тоді, коли в організації мається “резерв”; це означає, що ресурсів більше, ніж необхідно в даний момент. Тоді ці ресурси використовуються для здійснення інновації. Вони незапрограмовані тому, що організація не може точно передбачити, коли з'явиться надлишковий ресурс. Інновація може бути вимушеною. Це відбувається у тому випадку, коли до неї змушує усвідомленість кризи і провадяться пошуки виходу з неї.

Інновації можуть розвиватися всередині організації, а можуть бути нав'язані силами зовнішнього середовища. Характеристики інновації взаємодіють з характеристиками організації, що їх впроваджують, що більш радикальні інновації відбудуться там, де існує висока концентрація професіоналів. Велике значення мають також цінності домінуючої коаліції (яка тримає владу в організації). Якщо цінності будуть близькими, то інновація буде вірогіднішою. Крім цього, прийняття інновацій тісно пов'язане з розміром організації, спеціалізацією, диференціацією та децентралізацією. Слід застережити, що необхідно також враховувати цінності прийняття рішень менеджерів нижньої ланки управління, оскільки їх точки зору та інтереси повинні бути сумісними з інновацією.

Якщо процес змін та інновації розглядати в якості політичного процесу всередині організації, можливо більш чіткіше побачити роль цінностей еліти, тобто, “якщо зміни не починаються зверху – вони не починаються ніколи”. Знову ж таки, аналіз впровадження інновацій свідчить про те, що вони приймаються радше тоді, коли вже існують у споріднених організаціях.

Сам процес інновацій не є простим. У сучасних умовах можна ідентифікувати дві стадії процесу інновації: ініціацію і здійснення. Можливе розширення

цих стадій до чотирьох – оцінка, ініціація, здійснення і рутинізація. Проте у будь-якому випадку загальна думка така, що для успішної інновації на кожній стадії необхідне особливе організаційне розташування. Тобто, на стадії ініціювання бажана децентралізація, в той час коли на стадії здійснення краще застосовувати більш централізований підхід. З іншого боку, практика успішних організацій свідчить про протилежне – ініціатива завжди починається з верхніх рівнів ешелону влади організації.

Як уже відзначалося, до інновації може змусити вплив інших організацій. Тобто, замість того, щоб приймати власне рішення про введення інновацій, організації вимушені їх впроваджувати.

Існує ще один вид впливу оточуючого середовища на інновацію – вплив держави. Державна політика може сприяти чи перешкоджати інноваціям в організаціях – як правило, організації схильні до консерватизму, а отже – інновації впроваджуються досить складно. Значною мірою впровадження інновацій залежить від бажання та можливостей керівників вищої ланки управління, оскільки саме вони відповідальні за життєдіяльність організації. Успіх функціонування нововведень, пов'язаних з впровадженням технологічних інновацій, залежить значною мірою від мислення і вмінь управлінських кадрів з відповідною підготовкою і освітою.

Внутрішнє і зовнішнє оточення сучасних організацій являється середовищем безперервних змін, і саме інноваційна організаційна культура сприяє креативності працівників і організації в цілому, обумовлює більшу здатність організації до ефективної взаємодії з таким турбулентним середовищем.

У деяких випадках інновація має сенс, якщо вона прийнята в конкретний час або в конкретній поступальності у ході діяльності організації. Мається на увазі, чи буде рішення про інновацію зворотним. Чи можливе повернення до попереднього стану організації, чи рішення буде безповоротним? У зв'язку з цим виникає питання, чи можна розрізнити інновацію та техноло-

гічну політику? Чи можна випробувати її в коротко-строківій перспективі, чи думати про далеке майбутнє? Впровадження інновації у структуру організації веде до безповоротних змін.

Таким чином, розвиток інновацій можна, певною мірою пов'язати з теорією розвитку організації як людини, зокрема, управління змінами, проектним менеджментом і кривою Кьюблер Росс, запропонувавши певну її модифікацію (рис. 6).

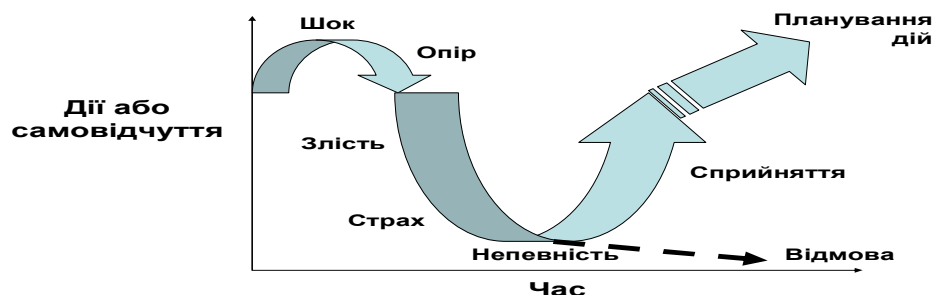


Рис. 6. Процес управління інноваціями

В дійсності, вищенаведені характеристики говорять про те, що з найбільшою вірогідністю приймаються найменш радикальні інновації. Інновації не переступають поріг організації за допомогою автоматичного прийняття. Характеристики інновації тісно пов'язані з характеристиками організації, і в свою чергу, характеристики інновації разом з характеристиками організації впливають на стан оточуючого середовища.

Формування засад дисципліни «Самоменеджмент» необхідне з врахуванням основ теорії організації та стану людини в ній, етапів зрілості людини, її емоційного стану.

Причини виникнення самоменеджменту – це ті істотні зміни, що відбуваються в управлінській ситуації у світі. До яких відноситься конкуренція, зросли масштаби і динамізм змін у підприємстві і бізнесі, що вимагає від менеджерів освоєння нових навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання; зростаюча погроза частих стресів через ту напруженість, що має місце в більшості організацій і фірм; творчий потенціал працівника в даний час перетворився в самий коштовний капітал організації (збереження і розвиток цього потенціалу, у тому числі і самими працівниками, є однією з найважливіших умов для існування ділової кар'єри).

Німецькі дослідники проблем практичного самоменеджменту і ділової кар'єри Бербель і Хайнц Швальбе затверджували, що «для того, щоб домогтися успіху, потрібно вміти керувати собою».

У США практично в усіх вищих навчальних закладах вивчають «Самоменеджмент» і один з напрямків самоменеджменту – Time management (або управління часом).

В Україні не всі вузи включають дисципліну «Самоменеджмент» у свої навчальні плани. Але знання засад «Самоменеджменту», допоможе майбутнім фахівцям одержати переваги перед іншими фахівцями, самореалізуватися і побудувати кар'єру та досягати особистих і професійних цілей. Головна причина, чому треба вивчити самоменеджмент – це те, що у кваліфікаційній характеристиці записано в переліку вимог до фахівців фінансового профілю, що вони „повинні вміти працювати в умовах жорстокого дефіциту часу”.

Для цього потрібно вивчити випробувані на практиці технічні прийоми і методи самоменеджменту, опанувати їх і вміти використовувати на практиці у своїй повсякденній роботі. Основна мета самоменеджменту полягає в отриманні знань та навичок щоб максимально використовувати власні можливості; свідомо керувати своїм життям (самовизначатися); переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. До переваг самоменеджменту відноситься виконання роботи з меншими витратами; отримання кращих результатів праці; менше поспіху і стресу; більше задоволення від роботи; велика мотивація праці; зростання кваліфікації; можливість досягнення професійних і особистих цілей найкоротшим шляхом.

Таким чином, самоменеджмент – це новий напрямок у традиційному менеджменті. Він виник унаслідок потреби в більш повному використанні творчого потенціалу працівника. При вивченні дисципліни самоменеджмент необхідно враховувати теорію організацій, стан людини в ній, емоційний стан та етапи розвитку людини та стадії реагування на зміни.

Список використаних джерел

1. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія: навч. посібник / упоряд. І.О. Слепов; пер. з рос. Л.І. Козій, М.І. Матрохіна, П.Л. Пироженко. – К.: Либідь, 1993. – 304 с.
2. Levitt T. Exploit the Product Life Cycle // Harvard Business Review. – 1965. – Vol. 43. – November-December. – N. 6. – P. 81-94.
3. Sutherland J., Canwell D. Key Concepts in Strategic Management. – Palgrave Macmillan, 2004. – 440 p.
4. Широкова Г.В. Концепция жизненного цикла в современных организационных и управленческих исследованиях / Г.В. Широкова, Т.Н. Клемина, Т.П. Козырева // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2007. – Сер. 8. Вып. 2. – С. 1-31.
5. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу. – К.: Global Compact Network Ukraine, ТОВ «Інжиніринг», 2010. – 82 с. – СС. 10, 17.
6. Grosse R. International Business: Theory and Managerial Applications / R. Grosse, D. Kujawa. – 2nd ed. – Boston: IRWIN, 1992. – P. 74-78.

7. Литовченко Б. Стратегический менеджмент / Б. Литовченко, М. Толс // Стратегический менеджмент. – Кишинев: EUBAM, 2013. – 116 p.

8. Greiner L. Evolution and revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review, July-August, 1972.

9. Літовченко Б.В. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби / Б.В. Літовченко, В.Ю. Єдинак // Вісник Академії митної служби України. Серія “Економіка”. – 2012. – № 2(48). – С. 23-32.

10. Павлуцкий А.В. Развитие организации через развитие людей / А.В. Павлуцкий, О.Е. Алехина // Справочник кадровика. – 2001. – № 9. – С. 103-108.

11. Kubler-Ross grief cycle [Електронний ресурс]. – Access mode: http://changingminds.org/disciplines/change_management/kubler_ross/kubler_ross.htm.

12. Учебно-методическое пособие для проведения учебного курса “Инструменты эффективного управле-

ния” / под ред. В.Заложа, Б.Литовченко. – К.: ВАІТЕ, 2012. – 196 с.

13. Manuel metodico-didactic pentru cursul “Instrumentele conducerii eficiente / in redactia V.Zaloz, B.Litovchenko. – Kishenev: EUBAM, 2013. – 182 p.

14. Кулик Г.Ю. Модернізація митної служби України в контексті управління змінами і стратегічного ризик-менеджменту / Г.Ю. Кулик, Б.В. Літовченко // Вісник Академії митної служби України. Серія “Державне управління”. – 2011. – № 2 (5). – С. 85-92.

15. Літовченко Б. Впровадження технологій дистанційного навчання в систему професійної підготовки персоналу / Б. Літовченко, О. Літовченко // Управлінські інновації. – Випуск 2, 2012. – СС. 121-128; Літовченко Б.В., Петруня ЮЄ. Дистанційне навчання як організаційна інновація / Літовченко Б.В. // Вісник Академії митної служби України. Серія “Економіка”. – 2011. – № 1. – С. 100-106.

І. Д. Падерін

академік АЕН України,

Є. Е. Новак

аспірант

м. Дніпропетровськ

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ РЕГІОНУ

Актуальність проблеми. Для ефективного розвитку малого та середнього бізнесу України і регіонів необхідними є обґрунтовані управлінські рішення, які повинні сприйматися як державою, так і представниками бізнесу. Сьогодні понад 40% малих та середніх підприємств України є збитковими. Підвищення ефективності малого та середнього бізнесу в умовах ринкової економіки є важливим теоретичним та практичним завданням для сталого розвитку економіки. Розробка механізмів стратегічного управління дозволить малим та середнім підприємствам ефективно працювати і виконувати важливі функції для держави. Саме це зумовило актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Розвитком та переосмисленням існуючих теоретичних підходів до побудови механізмів стратегічного управління підприємств займалися зарубіжні і вітчизняні вчені. Серед зарубіжних вчених І. Ансофф, Ф. Найт, Р. Кантільон, С. Сімонді. Серед вітчизняних вчених З. Варналій, В. Гейц, І. Грузнов, М. Долішній, Т. Ковальчука, В. Ляшенко, Т. Мостенская, С. Мочерний, Д. Новіков, М. Пивоваров, В. Рибалкіна, В. Савчук, О. Страхова, Є. Сахарчук, Є. Слуцький, М. Туган-Барановський, О.Титаренко, В. Черняк та ін.

Ці вчені досліджували проблеми побудови державних і підприємницьких механізмів управління бізнесом, зауважимо:

за І. Ансоффа, стратегічний менеджмент забезпечує постійний потенціал прибутковості, оперативний менеджмент – перетворення потенціалу в реальний прибуток [1];

за В. Герасимчуком стратегічне управління – ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі організації. Однак цей підхід не зводиться до сприйняття оточення як фактора, що обмежує процес організаційного планування, але припускає встановлення ясно визначених цілей та розробку шляхів їх досягнення на основі використання сильних сторін організації та сприятливих можливостей середовища, а так само компенсації слабких сторін і методів запобігання загроз [2];

Так, О. Страхова визначає механізм управління підприємством як систему методів, способів і прийомів формування та регулювання відносин об'єктів з внутрішнім і зовнішнім середовищем [3].

І. Грузнов вважає, що механізм на підприємстві – це сукупність необхідних взаємозв'язків, що виникають між різними елементами організації [4].

У наукових роботах Є. Сахарчука механізм управління на підприємстві вважається цілісною системою дій щодо реалізації управління [5].

Дещо інший підхід до визначення механізму управління підприємствами дає Д. Новіков, який трактує його як структуру управлінських дій, засобів і методів їх виконання, побудованих в певній послідовності [6].

Таким чином, аналіз публікацій з даної тематики підтверджує її актуальність, але в існуючих наукових працях мало уваги приділяється побудові механізмів стратегічного управління ефективністю саме на малих та середніх підприємствах, які мають свою специфіку і є важливим аспектом розвитку економіки.