

Наталія Михайлівна Шматько

д-р. екон. наук

ORCID 0000-0002-4909-252X

e-mail: shmatko.khpi@gmail.com,

*Національний технічний університет**«Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

ЗАКОНОМІРНОСТІ ПРОЦЕСУ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

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, а з іншого – імперативами підтримки його гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього оточення. Успішне подолання значених протиріч, від якого значною мірою залежить життєздатність суб'єкту господарювання, прямо та безпосередньо пов'язано із необхідністю здійснення організаційних трансформацій, у ході яких має бути здійснена зміна структури управління, процедур і режимів прийняття рішень, ключових параметрів організаційної культури тощо. При цьому розробка та реалізація таких трансформацій має сприяти переходу нелінійної парадигми управління організаційним розвитком підприємства.

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

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємствами здійснювалося в наукових працях багатьох вітчизняних й іноземних учених-економістів, зокрема таких як М. Белоусенко [1], М. Боджерс [2], А. Бьорн [3], І. Гонтарева [4], В. Гриньова [5], С. Луїллері [6], І. Рєпіна [7], А. Садеков [8], О. Гуцалюк [9] та ін. Проте до цього часу окремі питання, пов'язані із визначенням закономірностей проведення організаційних трансформацій структури управління підприємством та виробленням на цій основі рекомендацій відносно стратегічного планування структурних змін у контексті забезпечення усталеного розвитку економіко-виробничої системи підприємства, залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є дослідження закономірностей процесу здійснення організаційних трансформацій у структурі управління сучасним підприємством, визначення закономірності протікання процесів розвитку підприємства, ідентифікація та відмінність понять «стійкість розвитку економіко-виробничої системи» та «стійкість організаційного розвитку економіко-виробничої системи» тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначаючи склад та даючи характеристику таких закономірностей будемо орієнтуватися, по-перше, на нелінійну парадигму забезпечення стійкості організаційного розвитку Економіко-виробничої системи (ЕВС). Тут зазначимо, що врахування всіх ознак категорії «стійкість» дозволяє визначити зміст поняття «стійкість функціонування економіко-виробничої системи». При цьому при визначенні даного поняття слід не стільки орієнтуватися на отримання остаточного формулювання, скільки передбачити врахування всіх визначених на основі семантичного аналізу даного поняття ознак. За такого підходу отримуємо розкриття змісту поняття стійкість функціонування ЕВС та систему закономірностей, що відображає взаємозв'язок між складовими даного поняття. Під закономірністю у даному випадку приймається визначення закономірності надане Г. Аверінім як форми «наслідкового зв'язку, при якому даний стан системи визначає всі майбутні її стани з певною ймовірністю» [10]. Орієнтація на дані тлумачення пов'язана з доведеною вище необхідністю прийняття динамічної концепції управління стійкістю життєдіяльності підприємства.

Отже, категорія «стійкість» може застосовуватися до різних аспектів поведінки й діяльності як організаційних ланок у складі підприємства, так і підприємства або мережі виробничої кооперації, до якої входить дане підприємство. Саме тому орієнтація на схему розкриття змісту поняття стійкість функціонування великомасштабних економіко-виробничих систем (ВЕВС) дозволяє системі менеджменту ЕВС врахувати всі можливі аспекти та причини втрати стійкості. Більш того, з розширенням врахування співвіднесення елементів опису простору функціонування ЕВС отримуємо змістовну ідентифікацію понять «стійкість розвитку економіко-виробничої системи» та «стійкість організаційного розвитку економіко-виробничої системи», відмінність яких міститься в урахуванні динаміки.

Приймаючи розуміння стійкості функціонування ВЕВС можна підтримати пропозиції щодо представ-

лення ЕВС як асимптотичної стабільної (стійкої) системи (наявність погіршень для початкових етапів, негативні впливи оточення та наявні внутрішні конфлікти нівелюються системою в автоматичному режимі). На жаль, така асимптотична стійкість може уповільнювати процеси розвитку, віддаючи систему від стану стійкої нерівноваги. При цьому, розроблене теоретичне підґрунтя забезпечення життєдіяльності ЕВС, засноване на виділенні семантичних ознак категорії стійкість та віддзеркаленні даних ознак на нелінійну траєкторію руху економічної системи вздовж кривої її життєвого циклу, потребує розширення врахуванням саме специфічних характеристик життєвого циклу ЕВС.

По-друге, змістовне наповнення концепту стійкості організаційного розвитку ЕВС потребує врахування наявності системної холархії, в яку залучається підприємство як суб'єкт та об'єкт розвитку. При цьому слід відзначити, що зазначена наявність системної холархії вимагає упорядкування широкого кола актів колективної людської діяльності та передбачає визнання базисного фундаментального характеру інтересів учасників ЕВС (індивідуальних, групових, колективних, суспільних та ін.) та належних до цих інтересів цілей та завдань (орієнтирів управління), вирішення яких у свою чергу виступає підґрунтям для забезпечення прагнень та потреб зазначених учасників.

Відповідно забезпечення перспективних потреб учасників економіко-виробничої системи підприємства без втрати поточної стабільності функціонування ЕВС свідчатиме про стійкість організаційного розвитку підприємства. З огляду на дану вимогу зазначимо, що процес цілеполагання в сфері організаційного розвитку має чітко визначений системний (як відносно процедурного наповнення, так і стосовно структурного аспекту побудови відповідного механізму управління стійкістю організаційного розвитку) характер, що стає прямим відбиттям належного виконання вимог відносно реалізації низки функцій управління господарською активністю.

Таким чином, система цілей організаційного розвитку, з одного боку, визначається об'єктивним характером походження, що диктується самою природою участі суб'єктів даного процесу в упорядкованому певним чином співробітництві, а також функціонально-рольовим виявленням ключових властивостей складових механізму роботи підприємства в рамках визначеного способом його структурної побудови складного сполучення форм взаємодії та спільної діяльності таких елементів. У той же час, з іншого боку, слід відзначити, що організаційний розвиток не являє собою однорідну послідовність змін. Навпаки, циклічність даного процесу та розмаїття детермінант, що обумовлюють динаміку та диктують спрямованість економічних, структурних та інших трансформацій, визначають органічну багатоваріантність орієнтирів діяльності та пріоритетів дій, закладених стратегією розвитку підприємства у цілому. Цільова ж направленість процесу організаційного розвитку – на відміну від окремих актів визначення шляхів реалізації суто економічних локальних інтересів, які певні особи на змагальній основі реалізують у ході розробки та реалізації власних економічних планів та стратегій (що складає суб'єктивний аспект цілеполагання), визначається принциповою підтримкою курсу на збереження

збалансованості, усталеності та спадкоємності існування та розвитку підприємства.

Таким чином, саме така цільова спрямованість організаційного розвитку ЕВС підприємства разом з урахуванням складної системи відносин підприємства з ключовими стейкхолдерами й визначатиме закономірності процесів розвитку, головні з яких представлені на рисунку та більш докладно охарактеризовані у таблиці.

Отже, з огляду на подану на рисунку схему значимо, що зазвичай розгляд природи та закономірностей здійснення організаційних трансформацій структури управління підприємством в контексті забезпечення його усталеного розвитку відбувається в рамках двох концептуальних підходів – суб'єктного та об'єктного, відмінності між якими пов'язані із притаманними ним розбіжностями у визначенні цілей, руйнівних сил та механізмів такого роду трансформацій.

Так, концептуальним підґрунтям суб'єктного підходу щодо розгляду питань структурного упорядкування слід вважати позицію, відповідно до якої підприємство вважається невід'ємним елементом (підсистемою) системи більш високого ієрархічного рівня (галузі, національної економіки, держави, адміністративно відособленого регіону та ін.). При цьому підприємство в такій ієрархічній структурі виступає учасником відповідного структурно-упорядкованого комплексу взаємозв'язків та відносин із іншими підсистемами (включеними до даної системи або такими, що складають її зовнішнє оточення), а, отже, визначається схожими характеристиками однорідності та подібності властивостей відносно решти зазначених підсистем.

Продуктивність та доцільність використання даного підходу визначається насамперед наявними в описаному системно-інтеграційному контексті можливостями щодо достовірного перспективного передбачення та прогнозування динаміки організаційного розвитку як відображення логіки і закономірностей трансформації відносин підприємства із широким колом акторів процесів його соціально-економічної активності (постачальників, споживачів, партнерів по кооперації або інтеграції, конкурентів, контактних аудиторій, органів держави та територіальних громад та ін.). При цьому організаційний розвиток підприємства розглядається як сукупність обмежених його внутрішніми правовими (юридичний статус) та економічними (специфіковані права власності на активи) рамками бізнес-процесів, що мають органічне продовження в зовнішньому середовищі (як ланки певного протяжного ланцюжку створення та споживання нової вартості), а, отже, вимоги щодо оптимальності конфігурації внутрішньої структурної побудови даного підприємства також будуть носити значною мірою поставлений ззовні характер походження. За такий підхід, організаційний розвиток виступає також проявом та відображенням певної адаптаційної спроможності та (або) здатності щодо свідомого та цілеспрямованого мінливого реагування на зміни релевантних детермінант зовнішнього середовища [16].

Крім того, динаміка внутрішніх організаційних змін у контексті розвитку підприємства буде визначатися потенціалом впливу такого роду змін на його адаптивні властивості, що, в свою чергу, надалі знаходитимуть відповідний прояв при формуванні адекват-

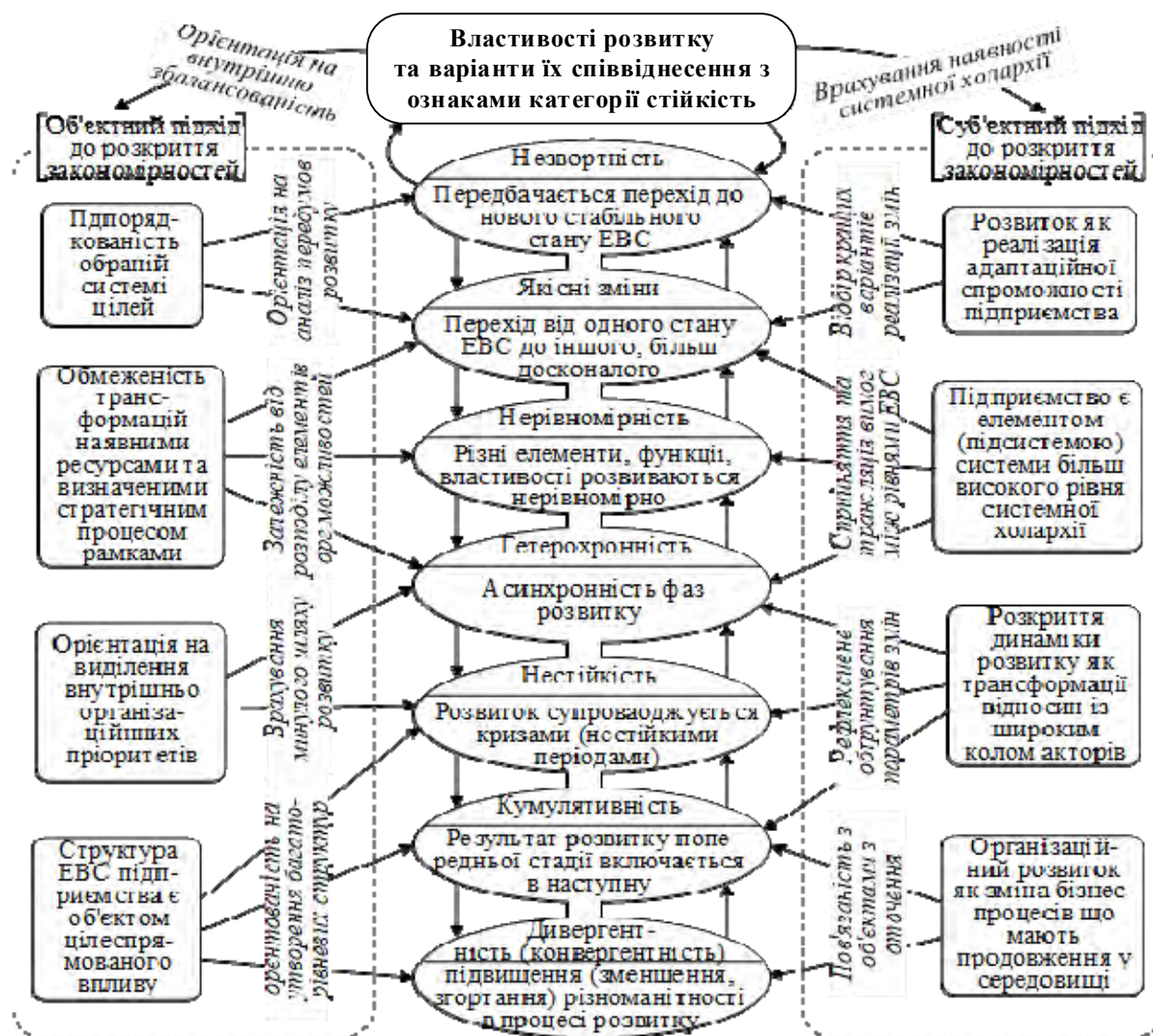


Рисунок. Закономірності перебігу процесів організаційного розвитку економіко-виробничої системи підприємства

Закономірності протікання процесів розвитку підприємства

Таблиця

Закономірність	Характеристика закономірності	О. Раєвцева [11, с. 108-122]	І. Карпуліна [12, с. 230-236]	Л. Попова [13, с. 102]
1	2	3	4	5
Незворотності	Розвиток припускає неможливість повернення до попереднього стану ЕВС	+		
Якісного змінювання	Розвиток приводить до переходу до нового, більш досконалого стану	+		+
Гетерохронності	Фази розвитку окремих ланок ЕВС можуть не співпадати в часі (відбуватися асинхронно, без синхронізації етапів)		+	
Нестійкості	Розкривається через кризові явища, які супроводжують процеси розвитку. Криза та організаційні трансформації обов'язково призводять до втрати стійкості	+		+
Кумулятивності	Параметри зміни характеристик ЕВС наслідують одна одну. Результат стадії є базисом для підсилення в наступній	+		
Дивергентності	Збільшення варіантів поведінки, підвищення різноманітності властивостей ЕВС		+	

1	2	3	4	5
Конвергентності	Поступове наближення окремих властивостей ЕВС, зменшення кількості способів поведінки та варіантів дій		+	
Цілеспрямованості	Орієнтація розвитку на отримання заздалегідь визначених параметрів ЕВС	+		
Комплексності	Обов'язковість врахування всіх аспектів діяльності та розгляду підприємства як цілісної економіко-виробничої системи		+	
Безперервного покращення	Вимагає переходу від окремих проєктів розвитку на реалізацію процесів постійного удосконалення ЕВС		+	+
Врахування життєвого циклу	Безперервні покращення, провадження інновацій приводять до зміни тривалості стадій життєвого циклу ЕВС та її продукції			+
Індивідуальності	Кожна ЕВС розвивається з урахуванням власних особливостей та специфічної послідовності чергування стадій розвитку		+	

них потенційних реакцій на зовнішні подразники (перетворення системи комерційних зв'язків, дії конкурентів, трансформація механізмів державного регулювання та ін.).

На сьогодні умови прийняття управлінських рішень з питань забезпечення конкурентоздатності підприємства помітно ускладнилися, що пов'язано з різними змінами у технологіях [17].

Відображенням сформованості відзначених адаптаційних можливостей та наявної спроможності підприємства щодо втілення здатності до гнучкого пристосування до зовнішніх змін у реальні управлінські рішення слід вважати поліпшення результатів діяльності, зокрема, в напрямках зростання ринкових оцінок вартості суб'єкту господарювання, збільшення результативності стратегічних і тактичних дій, підтримка «життєздатності» у цілому тощо.

Висновки. Отже, суб'єктний підхід виходить з того, що організаційні трансформації розглядаються як невід'ємна частина складної системи взаємозв'язків певного суб'єкту господарювання із його зовнішнім оточенням, у рамках 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, даний підхід значною мірою відповідає позиції, за яку підприємство розглядається з точки зору соціально-економічної системи більш високого рівня організації (складовою якої і виступає), 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 при прогнозуванні динаміки розвитку підприємства з боку учасника взаємодії з ним (наприклад, постачальників, споживачів, конкурентів та ін.). Застосування суб'єктного підходу, що ґрунтується на розгляді організаційних трансформацій як прояву адаптаційної і (або) цілеспрямованої мінливості підприємства, також знаходить, зокрема, плідне застосування в концепції реінжинірингу бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Белоусенко М. В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки. Донецьк, 2006. 432 с.
2. Camilleri M. A. Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management: An Introduction to Theory and Practice with Case Studies. Cham: Springer, 2017. 207 p. doi: <http://doi.org/10.1007/978-3-319-46849-5>
3. Бьєрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. Москва, 2003. 272 с.
4. Гондарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 480 с.
5. Гриньова В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія. Харків, 2005. 200 с.
6. Bogers M. A., Lhuillery S. Functional perspective on learning and innovation: investigating the organization of absorptive capacity. *Industry and Innovation*. 2011. No. 18 (6). P. 581–610. <https://doi.org/10.1080/13662716.2011.591972>.
7. Рєпіна І. М. Параметрична модель контролінгу результативності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка та підприємництво*. Київ : КНЕУ, 2018. № 41. С. 113–123.
8. Садеков А., Катрич В. Управление устойчивым развитием методами стандартизации: монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. 182 с.
9. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28–33.
10. Аверни Г. Системодинамика. Донецьк: Донбасс. 2014. 403 с.
11. Раєвнева О. В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
12. Капаруліна І. М. Развитие предприятия: концепция и технология исследования. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 432 с.
13. Попова Л. Ф. Закономерности развития организационных структур. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2010. № 5. С. 99-103.
14. Шматько Н. М. Організаційний розвиток великомасштабних економіко-виробничих систем: підтримка стійкості та інституціоналізація взаємодії: монографія. Харків: ПП «Технологічний центр», 2019. 320 с.
15. Шматько Н. М. Концептуальні засади підтримки стійкості функціонування великомасштабних економіко-виробничих систем. *Економіка розвитку*. 2017. № 4 (84). С. 16-27

16. Мішура В., Касьянюк С., Петренко Ю. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1(36). С. 76–81.

17. Смірнова І. І., Сімаков К. І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2.(37). С. 154–157.

References

1. Belousenko M. V. (2006). *Zahalna teoriia orhanizatsii: orhanizatsiina evoliutsiia industrialnoi ekonomiky* [General theory of organization: organizational evolution of the industrial economy]. Donetsk, DonNTU. 432 p. [in Ukrainian].

2. Camilleri M. A. (2017). *Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management: An Introduction to Theory and Practice with Case Studies*. Cham, Springer. 207 p. doi: <http://doi.org/10.1007/978-3-319-46849-5>.

3. Björn A. (2003). *Business processes. Improvement tools*. Transl. from engl. by S. V. Arinicheva; Yu. P. Adler (Scientific. ed.). Moscow. 272 p. [in Russian].

4. Hontareva I. V. (2011). *Otsiniuvannia systemnoi efektyvnosti funktsionuvannia i rozvytku promyslovykh pidpryyemstv* [Estimation of system efficiency of functioning and development of industrial enterprises]. Kharkiv, INZHEK. 480 p. [in Ukrainian].

5. Hrynova V. M. (2005). *Orhanizatsiini problemy innovatsiinoi diialnosti na pidpryyemstvakh* [Organizational problems of innovation activity at enterprises]. Kharkiv [in Ukrainian].

6. Bogers M. A., Lhuillery S. (2011). Functional perspective on learning and innovation: investigating the organization of absorptive capacity. *Industry and Innovation*, 18 (6), pp. 581–610. <https://doi.org/10.1080/13662716.2011.591972> [in English].

7. Riepina I. M. (2018). *Parametrychna model kontrolinhu rezultatyvnosti innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpryyemstva* [Parametric model of controlling the effectiveness of innovation and investment activities of the enterprise]. *Ekonomika ta pidpryyemnytstvo – Economics and entrepreneurship*, 41, pp. 113–123. [in Ukrainian].

8. Sadekov A., Katrych V. N. (2003). *Upravlenye ustoychivym razvytyem metodamy standartyzatsyy* [Management of sustainable development by methods of standardization]. Donetsk, DonSUET them. M. Tugan-Baranovsky. 182 p. [in Russian].

9. Hutsaliuk O. M. (2017). *Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehratsiynymy protsesamy* [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28–33 [in Ukrainian].

10. Avernoy H. (2014). *Systemodynamyka*. [System dynamics] Donetsk, Donbass. 403 p. [in Russian].

11. Raievnieva O. V. (2006). *Upravlinnia rozvytkom pidpryyemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli* [Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv, INZHEK. 496 p. [in Ukrainian].

12. Kaparulina I. M. (2014). *Rozvytok pidpryyemstva: kontseptsii i tekhnolohiia doslidzhennia* [Enterprise development: concept and technology of research]. Kyiv, Center for Educational Literature. 432 p. [in Ukrainian].

13. Popova L. F. (2010). *Zakonomernosty razvytyya orhanizatsyonnykh struktur* [Regularities of development of organizational structures]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta – Bulletin of the Saratov State Social and Economic University*, 5, pp. 99–103 [in Russian].

14. Shmatko N. M. (2019). *Orhanizatsiinyi rozvytok velykoma-sshtabnykh ekonomiko-vyrobnychkykh system: pidtrym-ka stiikosti ta instytutsionalizatsiia vzaiemodii* [Organizational development of large-scale economic and production systems: maintaining stability and institutionalization of interaction]. Kharkiv, PE "Technology Center". 320 p. [in Ukrainian].

15. Shmatko N. M. (2017). *Kontseptualni zasady pidtrymky stiikosti funktsionuvannia velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnychkykh system* [Conceptual principles of support of stability of functioning of large-scale economic and production systems] *Ekonomika rozvytku – Economics of development*, 4 (84), pp. 16–27 [in Ukrainian].

16. Mishura V., Kasianiuk S., Petrenko Yu. (2019). *Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovykh resursiv pidpryyemstva* [Directions of increase of efficiency of use of labor resources of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(36), pp. 76–81. [in Ukrainian].

17. Smirnova I. I., Simakov K. I. (2018). *Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpryyemstvi* [Innovative technologies of personnel management at the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2. (37), pp. 154–157 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 17.07.2020

Формат цитування:

Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58–62. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62)

Shmatko N. M. (2020). Regularities of the Process of Organizational Changes in the Management Structure of the Enterprise. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58–62. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62)