тури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління. У межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання [2]. Структура організації встановлюється виходячи з об'єму і вмісту завдань, що вирішуються, спрямованості й інтенсивності інформаційних і документаційних потоків, і з урахуванням організаційних і матеріальних можливостей.

Існує 2 складові (далі форми) організаційних структур: формальна та неформальна. Слід розглянути кожну з них окремо.

Як слідує із назви, формальна складова становить щось шаблонне, виконане за зразком. В основі даної форми лежать адміністративні принципи, тобто визначення робочих місць, посадових обов'язків, прав та повноважень. Така організація виконує функції орієнтування, нормування і зовнішнього контролю, інтеграції робочих місць і працівників для досягнення інституційних цілей [1].

Варто зазначити, що поряд із регламентуванням діяльності, мають місце також формальні групи. Формальні групи – це групи, створені по волі керівництва. Виділяють групи керівників, робочі (цільові) групи і комітети. Група керівників складається з керівника і його безпосередніх підлеглих, що знаходяться в зоні його контролю (президент і віце-президенти). Робоча (цільова) група – співробітники, що працюють над виконанням одного завдання. Комітет – група всередині організації, якою делеговані повноваження для виконання певних завдань.

Неформальна організаційна структура, тобто мережа взаємозв'язків, виникає серед працівників на міжособовому рівні.

Неформальна організаційна структура, по багатьох параметрах пов'язана з феноменом лідерства, має багато позитивних властивостей: сприяє соціальній адаптації, розрядці стресових ситуацій; полегшує спілкування всередині організації; забезпечує поширення інформації; сприяє виявленню можливих офіційних лідерів [3]. Неформальна організаційна структура може за певних умов потіснити формальну [1].

Неформальні групи створюються спонтанно на засадах соціальної взаємодії. Працівники вступають у неформальні групи для задоволення почуття причетності, взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. У неформальних групах є також певна структура, неформальний лідер, вони використовують у своїй діяльності неписані правила (норми), але управляти ними значно складніше, ніж формальними групами [2].

Отже, взаємовідносини між людиною та організацією мають бути збалансовані (між формальними та неформальними складовими), однак цей баланс може порушуватися внаслідок намагання дбати про свої інтереси однією зі сторін (організацією чи працівником) за одночасного нехтування інтересами іншої сторони. І в тому, і в іншому випадках організація послаблюється та перестає нормально виконувати свої функції. Тому необхідним кроком є визначення всіх сильних сторін тієї чи іншої форми, задля отримання позитивного результату у ході їх взаємодії.

Наук. керівн. Москаленко Н. О.

Література: 1. Основы социального управления [Электронный ресурс] / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев, А. Г. Гладышев и др. – Режим доступа : http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat_rab/book/Osn_sotsupr_Ivanov/13-8.aspx.htm. 2. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібн. / О. Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с. 3. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика : монография / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2000. – 576 с. 4. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навч. посібн. / В. О. Кравченко. – Одеса : Атлант, 2012 р. – 212 с.

УДК 358.021

Кохан В. В.

Магістр 1 року навчання
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Анотація. Розглянуто та узагальнено запропоновані різними авторами трактування терміна "організаційні зміни". Узагальнено види змін і чинники впливу на організацію та обставини, за яких можливий успіх організаційних змін.

Аннотация. Рассмотрены и обобщены предложенные различными авторами трактовки термина "организационные изменения". Обобщены виды изменений и факторы воздействия на организацию и обстоятельства, при которых возможен успех организационных изменений.

© Кохан В. В., 2013

Annotation. Various authors' interpretation of the term "organizational change" is reviewed and summarized. The types of changes and impacts on the organization are generalized and the circumstances are studied under which success of organizational change is possible.

Ключові слова: організаційні зміни, інформаційна технологія, глобалізація ринку, чинники впливу, управління

Здатність організацій до розвитку значною мірою забезпечується вмінням менеджерів налагоджувати ефективні взаємозв'язки із ключовими чинниками бізнес-середовища. Водночас, не менше значення має здатність внутрішнього середовища організації змінюватись відповідно до нових стратегічних цілей, що виникають на якісно іншому етапі її розвитку. Не існує універсального типу організаційної структури, який би забезпечував максимальну ефективність управління на всіх стадіях розвитку організації. Тому внаслідок зміни визначальних ситуаційних чинників, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на їх вплив, мають відбуватися організаційні зміни [1, с. 259].

В умовах сучасної фінансово-економічної кризи, зміни – це життєва потреба. Вимушені зміни, зазвичай, пов'язані з втратами та ризиком і вимагають здійснення кардинальних перетворень. Як свідчить досвід, у періоди корінних структурних перетворень вдається утримати позиції тим підприємствам, які вловлюють тенденції змін і миттєво пристосовуються до них, використовуючи змогу та шанси середовища функціонування.

Як зазначає П. Друкер, центральним завданням менеджменту XXI ст. є перетворення організацій на лідерів змін. Лідер змін розглядає кожну зміну, як нову сприятливу змогу, цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни та знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності організації. Для цього потрібні: політика, спрямована на створення майбутнього, методика пошуку та прогнозування змін, стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності організації, політика, що дає змогу врівноважити зміни та стабільність [2, с. 104].

Як вважають Стадник В. В. та Йохна М. А., організаційні зміни, незважаючи на причини, що їх зумовили, мають розширювати межі повноважень менеджерів нижчих рівнів управління, сприяти їх самостійності у розв'язанні виробничо-господарських завдань, що зумовить залучення більшості працівників підприємства до управління, зростання їх ділової активності, посилюватиме їх прагнення до саморозвитку, оволодіння сучасними технологіями, зокрема інформаційними [1, с. 261].

Мета статті полягає в уточненні сутності поняття "організаційні зміни" та узагальненні видів організаційних змін.

Об'єктом дослідження є трактування терміна "організаційні зміни" різними авторами та класифікаційні чинники.

Результати аналізу опрацьованих літературних джерел свідчать, що єдності у визначенні терміна "організаційні зміни" немає, проте доцільно зауважити, що науковці виділяють два основних підходи до його трактування. Перший із них ґрунтується на тому, що зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямах (зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів) та можуть перешкоджати застою та забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів. Другий підхід ґрунтується на тому, що не існує універсального типу організаційної структури, який би забезпечував максимальну ефективність управління на всіх стадіях розвитку організації. Тому зі зміною визначальних ситуаційних чинників, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на їх вплив, мають відбуватися й організаційні зміни.

Перше тлумачення є більш загальним і пояснює організаційні зміни, як можливість перетворень усіх складових підприємства, а не лише організаційної структури. Проте в першому підході говориться, що зміни – це різні типи нововведень, але слід зазначити також, що зміна – це не лише інноваційна зміна, але, як зазначено в "Новому тлумачному словнику української мови" – перетворення чогось у щось якісно інше, проте не обов'язково щось нове. Щодо другого підходу, то оскільки теоретичний матеріал показав, що організаційні зміни можуть стосуватись усіх елементів підприємства, то доцільніше розглядати організаційні зміни як реакцію будь-яких складових організації на вплив визначальних ситуаційних чинників.

На основі зазначеного можна запропонувати таке визначення організаційних змін: організаційні зміни – це різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямах і здатні перешкоджати процесійним тенденціям і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів.

На сьогодні ще не існує чіткої класифікації організаційних змін, оскільки діяльність організації залежить від впливу різноманітних чинників.

Чинники впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Їх можна класифікувати за двома ознаками, запропонованими Кузьміним О. Є. та Мельник О. Г., що є найбільш узагальненим.

За рівнем впливу виділяють [3, с. 31–32]: мікроекономічні чинники, які здійснюють вплив на рівні підприємства; макроекономічні, які впливають на рівні галузей та держави.

За середовищем впливу [3, с. 32]: внутрішнє середовище визначається внутрішніми чинниками, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації; зовнішнє – визначається зовнішніми чинниками, тобто ситуаційними рушійними силами, що впливають на організацію ззовні.

Найбільш вагомі чинники, які тиснуть на організацію, примушуючи її певним чином змінити свою діяльність – це глобалізація ринку, поширення інформаційних технологій та комп'ютерної мережі та нові якості робочої сили, зайнятої в організаціях.

Спостерігається зростання міжнародної конкуренції, яка вже набрала безпрецедентних масштабів. Більше того, тон на світовому ринку задають якраз міжнародні або транснаціональні корпорації. Виникнення корпорацій світових масштабів змушує національні об'єднання запроваджувати у себе зміни, які б дозволили їм проводити свої операції з дотриманням міжнародних стандартів. Світовий ринок нині охоплює більшість з товарів, які взагалі виробляються, але часто задля того, аби витримати конкуренцію, фірмам доводиться відповідно змінювати свою культуру, структуру та спосіб ведення операцій [4, с. 38].

Інформаційні технології та комп'ютеризація. Щоб витримати міжнародну конкуренцію, потрібна гнучкість, якої досить часто бракує традиційним організаціям. Проте сучасна революція у сфері інформаційних технологій допомагає багатьом організаціям вдосконалити справу і набути належної гнучкості. Іншим важливим джерелом змін сучасних організацій є поширення комп'ютерної мережі та використання особливо витончених інформаційних технологій.

Інформаційна технологія – це комплекс, який охоплює комп'ютерну мережу, систему телекомунікацій і засоби контролю.

Варто розглянути зміни на ринку робочої сили. Окрім проблем, пов'язаних із проникненням на ринки іноземних конкурентів та швидкими змінами у сфері інформаційних технологій, спостерігаються зміни й на ринку робочої сили. Саме тому автор наголошує на труднощах управління організаціями, які поєднують у своїй культурі кілька різних культур.

Розмаїття ринку робочої сили постійно зростає, особливо щодо тендеру та національностей. Тому відповідно зростають і вимоги до організацій дотримуватися принципу рівних можливостей при наймі та підвищенні по службі.

Більш сильно впливають на необхідність проведення організаційних змін фактори специфічного середовища: конкуренти; споживачі; постачальники.

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами: адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені (реагування із запізненням); пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку; організація намагається пристосовувати середовище під себе [5].

На думку колишнього прем'єр-міністра Нової Зеландії Р. Дугласа, успіх організаційних змін залежить від таких обставин: наявності висококваліфікованих кадрів; чіткості постановки цілей; енергійності і послідовності в справі їхнього досягнення; зацікавленні людей у процесі перетворень; упевненості керівництва; довіри громадськості; користі, принесеної людям.

Особливо необхідно підкреслити роль керівника в організаційних змінах. Саме він і його віра в безмежність удосконалювання, досвід, компетенція, неприборкана енергія й у той же час передбачливість, обережність служать запорукою успіху.

Оскільки лідери можуть зловживати навичками, якими вони володіють, застосовуючи їх скрізь, часом без потреби, що на Заході називають "ефектом маленького хлопчика з молотком", тому потрібен чіткий план дій, що передбачає ефективні альтернативні варіанти [6, с. 203–204].

Таким чином, виділено чіткий підхід до визначення терміна "організаційні зміни", охарактеризовано це поняття та запропоновано класифікацію видів організаційних змін. Доцільно надалі порівняти поняття організаційних змін та інновацій, встановити спільні та відмінні між ними ознаки. Також потрібно охарактеризувати стратегії, методи та принципи впровадження організаційних змін.

Кожна організація існує в мінливому середовищі і неминуче теж безперервно змінюється. Тому організації з негнучкою системою зазвичай неефективні. Організаціям, які відзначаються жорсткою системою ієрархії, високим ступенем професійної спеціалізації, вузько обмеженим колом завдань кожного працівника, негнучкими правилами та процедурами, а також управлінням без особистої відповідальності, важко адекватно реагувати на зміни в оточенні.

Наук. керівн. Москаленко Н. О.

Література: 1. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Вид. "Академвидав", 2009. – С. 259, 261. 2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учебн. пособ. / П. Ф. Друкер. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2010. – 272 с. 3. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Вид. "Інтелект-Захід", 2008. – 352 с. 4. Туленков М. В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту / М. В. Туленков. – К. : ТОВ "Видавництво "Аспект-Поліграф", 2009. – 311 с. 5. Управління організаційними змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.br.com.ua/referats/Managment/69817.html. 6. Галицький В. П Забезпечення ефективної діяльності організації / В. П. Галицький. – К. : ВТФ "Перун", 2008. – С. 203–204.