

ІВАНЕНКО

Олена Володимирівна
ev.khneu@gmail.comк.е.н., старший викладач,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

УДК 65.014

СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИCURRENT PRACTICES OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURES'
TRANSFORMATION PROCESSES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті приведено результати аналізу сучасних кращих практик та міжнародного досвіду трансформації організаційних структур управління великих та середніх промислових підприємств, підгрунтя якої складає дуальний характер управлінської системи, що поєднує в собі якості традиційних структур управління та сучасних динамічних утворень. Автором проведено теоретичне обґрунтування особливостей дуальних систем управління, доведено доцільність їх практичного використання як способу адаптації підприємств до динамічних умов зовнішнього середовища, який носить інноваційний характер. Запропоновано практичні інструменти впровадження динамічних утворень в організаційну структуру управління підприємствами, а саме матрицю відповідності компетентностей із їх диференціацією відповідно до складності видів діяльності, що виконується.

* * *

В статье приведены результаты анализа современных лучших практик и международного опыта трансформации организационных структур управления крупных и средних промышленных предприятий, основу которой составляет дуальный характер управленческой системы, объединяющей в себе качества традиционных структур управления и современных динамических формирований. Автором проведено теоретическое обоснование особенностей дуальных систем управления, доказана целесообразность их практического использования как способа адаптации предприятий к динамическим условиям внешней среды, которая носит инновационный характер. Предложены практические инструменты внедрения динамических формирований в организационную структуру управления предприятиями, а именно матрицу соответствия компетентностей с их дифференциацией относительно сложности видов деятельности, которая выполняется.

* * *

Results of technological revolution affect wide variety of economic spheres. This leads to the fact, that key success factors of business at domestic and especially international markets have change dramatically. Complex and dynamic processes in external business environment require particularly high level of complexity from management systems. These cannot be achieved completely only by means of traditional organizational structures.

Author has made an attempt to give a complex, both practical and as well as theoretical, background for the peculiarities of the transformational processes to be carried out in the management systems of the industrial enterprises, in particular in organizational structures thereof. These will provide the necessary flexibility of the managerial system in order to adapt to the environment.

State-of-art practices in the organizational transformation were analyzed. Trends that are currently predominate among the top performing world businesses have shown, that to support companies in client orientation and to ensure their ability to generate innovations, it is critical to carry out changes in organizational structure. Theoretical substantiation of the transformational process was based on the analysis of leading international studies in organizational design and change. These have shown the necessity to implement dual organizational management system, where the traditional organizational structures (linear, functional, and divisional) coexist with the dynamic organizational formations amongst which are project-based, matrix, network and others.

Therefore, the basis for ongoing transformation is formed by the management system of dual nature that combines the qualities of traditional management structures and modern dynamic formations. Practice-oriented solution in a form of matrix was proposed in order to differentiate and group key competences according to the complexity of assigned tasks.

Implementation of suggested instruments in practical business activities of the enterprise will increase the validity of management decisions not only at the initial stages of creating the dynamic structures, but also will act as a supporting tool for carrying out other managerial functions such as monitoring, evaluation, analysis, planning, including strategic planning etc. Further studies would be devoted to the development of the mechanism to integrate the dynamic formations into the organizational structures of the enterprise management.

Ключові слова: трансформація, організаційна структура, кращі практики, управління

Ключевые слова: трансформация, организационная структура, лучшие практики, управления

Keywords: transformation, organizational structure, best practices, management

ВСТУП

Результати технологічної революції, яка відбувається в усіх без винятку сферах діяльності людини, призводять до того, що фактори успіху підприємств на вітчизняному та в особливості на міжнародних

ринках сьогодні змінюються через необхідність пристосування до нових умов існування та розвитку, які набувають все більшої ваги, змінюючи «правила гри» в економічних над системах. Динамічність, інтегрованість, а також постійне пришвидшення процесів у

надсистемах потребують від підприємств нових рішень у сфері самоорганізації та самокерування. Вирішальним фактором конкурентної боротьби сьогодні є інноваційний характер діяльності, індивідуалізація пропозиції, швидкість реакції на вимоги ринку, компетентність для проактивного створення нових можливостей. Відповідно до загальних кібернетичних принципів адаптивності та необхідного різноманіття, за таких умов, якими характеризуються на сьогоднішній день економічні надсистеми, підприємства мають бути здатні до трансформації їх керуючих підсистем, основу яких складають організаційні структури управління. У зв'язку з цим, наукове дослідження, окремі результати якого висвітлено в даній роботі, є своєчасним та актуальним.

МЕТА РОБОТИ

Метою роботи є встановлення особливостей трансформаційних процесів в організаційних структурах управління промислових підприємств та надання методичних рекомендацій до підвищення їх результативності, на основі аналізу кращих міжнародних практик.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною базою роботи є актуальні наукові праці у сфері менеджменту та управління змінами, новітні тенденції, впроваджені у практиці провідних європейських підприємств, ресур-

си Internet, періодичні наукові видання. Результати наукового дослідження отримано на основі використання таких загальнонаукових методів як аналіз та синтез, узагальнення та порівняння, системний підхід.

РЕЗУЛЬТАТИ

Основними характеристиками середовища господарювання на сьогодні поряд із глобалізацією та індивідуалізацією стали інноваційна активність, наукові дослідження та розробки, використання інформаційних технологій в провідних бізнес-процесах. Практика провідних світових лідерів промисловості та сфери послуг, наприклад таких підприємств як Amazon, Daimler, General Electrics, Volkswagen, Axel Springer та багатьох інших підтверджує висновки науковців-теоретиків менеджменту та кібернетики, про те, що відповідно на ускладнення та динамізм зовнішнього середовища має стати відповідна трансформація керуючої підсистеми підприємства, тобто трансформація організаційних структур управління. У табл. 1 представлено результати аналізу кращих практик проведення трансформаційних процесів організаційних структур управління підприємствами за такими напрямками як мета проведення трансформації, результат та зміст / напрям основного трансформаційного процесу в системі підприємства.

Таблиця 1

Аналіз кращих практик проведення трансформаційних процесів організаційних структур управління підприємствами [розроблено автором]

Назва підприємства, сфера діяльності	Період реалізації	Мета	Результат	Напрямок змін у організаційній структурі управління
1	2	3	4	5
Axel Springer, видавничий бізнес [1]	2008, 2012	Адаптація до зміни ринкових умов у видавничому бізнесі	Створення нової бізнес-моделі, основна орієнтація якої задоволення існуючих та створення нових потреб клієнтів у цифровому форматі (диверсифікація бізнесу, створення онлайн платформ)	Багатовимірна трансформація у формі реструктуризації організаційних структур управління, впровадження мережових структур управління поряд із традиційними, трансформація корпоративної культури, розвиток розуміння необхідності цифрових компетентностей
Bosch, машинобудування [2]	2016	Орієнтація на клієнта (клієнтоцентричність)	Створення програмного забезпечення нового покоління: розумна домівка, технології автономного керування автомобілем (диверсифікація бізнесу для технологічного забезпечення в напрямку промисловість 4.0)	Створення відокремленого інноваційного центру (дослідницького кампусу) для більше ніж 1200 дослідників та розробників; встановлення коворкінг платформ в рамках традиційної організаційної структури управління, заснованої на дивізіональному та функціональному типах структур
Daimler, машинобудування [3]	2016	Орієнтація на клієнта (клієнтоцентричність)	Впровадження програмної ініціативи Лідерство 2020, перетворення виробника автомобілів у оператора сфери онлайн та мобільних послуг	Комплексний процес організаційної трансформації, заснований на розвитку персоналу, пошуку індивідуальних рішень, зміні організаційної структури управління, методах та інструментах організації управлінського процесу

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
General Electric, машинобудування [4]	2011	Перетворення у підприємство, що генерує інновації	Першочерговий фокус компетентностей підприємства: оптимізація існуючих ключових процесів за методологією Six Sigma	Реінженірінг ключових бізнес-процесів з налаштуванням фокусу на потреби клієнтів, для забезпечення процесів перебудови підприємства було створено дуальні організаційні структури із використанням поряд із дивізіональними матричних та проектних структур

Результатом аналізу кращих світових практик в сфері проведення трансформаційних процесів є висновки про необхідність впровадження на підприємствах поряд із традиційними організаційними структурами, такими як лінійно-функціональні, функціонально-штабні, дивізіональні тощо, що у своїй основі мають такий структурний елемент як відділ (або його аналоги), також динамічних автономних структур, які створюються на певний час як відповідь на конкретне актуальне завдання або «виклик» зовнішнього середовища, а з його вирішенням мають бути роз- або переформовані.

Науковці у сфері менеджменту та управління змінами також приділяють останні роки все більше уваги розширенню методологічної бази організаційних трансформацій, пошуку факторів успіху підприємств за турбулентних умов зовнішнього середовища. Адже навіть якщо підприємство інвестує у інновації, це не гарантує його успіху на ринку. Так, К.М. Кристенсен у своїй роботі «Дилема новатора» [5] визначив основні причини, через які провідні компанії програють у конкурентній боротьбі навіть розвиваючи інноваційну сферу. По-перше, прийняття рішень щодо розподілу ресурсів компанії на основі тільки уподобань клієнтів (безумовна клієнтоорієнтованість) та / або інвесторів значно обмежує можливості розвитку та перспективи успіху підприємства. Це пов'язано з тим, що клієнти та інвестори зазвичай бачать вже наявні можливості, в той час як дійсно інноваційно-орієнтовані підприємства створюють продукти та послуги, які ще не існують на ринку, в тому числі, створюють нові ринки, нові потреби. По-друге, невеликі інноваційні та індивідуально диверсифіковані ринки не можуть задовольнити потреби великих компаній у збуті продукції. Ще одним обмеженням є те, що встановлені методи планування та аналізу наявних ринків не завжди відповідають потребам планування нових, досі неіснуючих ринків. Також Кристенсен підкреслює необхідність подолання такого явища як опір змінам, тобто виклики, які постають перед керівництвом підприємства та його працівниками в ситуації, коли необхідно існуюча організаційна система управління має бути адаптована до нових умов.

Для такої адаптації недостатньо проведення окремих заходів з подолання опору змінам, впровадження корпоративної культури демократичного типу, створювати нові підрозділи тощо. Відповідно до кібернетичного принципу адаптивності та необхідного різноманіття, а також згідно з системним підходом, адаптація має перш за все стосуватися підсистеми управління та налаштування відповідного турбулентності

зовнішнього середовища рівня її складності, тобто носити комплексний та системний характер. Професор Гарвардської школи бізнесу Дж. Коттер у своїй роботі «Прискорення змін» обґрунтовує необхідність створення подвійних операційних (керуючих) систем на підприємствах. Так, він зазначає, що ієрархічна операційна система традиційних підприємств є недостатньою для визнання ризиків, потенціалу та інновацій у турбулентному середовищі. Оскільки постає необхідність швидких та регулярних змін, на додаток до ієрархічних структур (перша операційна система) потрібна додаткова мережеподібна структура (друга операційна система) [6]. Така «подвійна система» управління здатна стало генерувати індивідуалізм, творчість та інновації. Тобто необхідним є впровадження в організаційну структуру управління поряд із традиційними структурами на базі відділів, динамічних ситуативно створюваних одиниць.

Необхідно зазначити, що ідеї Дж. Коттера та інших науковців традиційні організаційні системи управління мають для підприємств свої переваги, серед яких: структурування оперативних процесів; координація відокремлених бізнес-одиниць; підвищення ефективності контролю результатів та процесів; чітка упорядкованість та зрозумілість функціональних обов'язків окремих виконавців. Разом з тим, про наявність таких тенденцій як наявність конфлікту інтересів окремих підрозділів; пов'язані з багаторівневістю ієрархічної структури витрати на координування та контроль вертикальних та горизонтальних процесів; інертність; неможливість побачити «повну картину», «тунельність бачення» тощо; вказують не тільки практики (топ-менеджери великих корпорацій), а й вчені, які займаються науковим обґрунтуванням оптимізації організаційних структур управління.

Представник теорії організацій, що досліджує процеси організаційних перетворень та організаційного навчання, професор Стенфордського університету Дж.Г. Марч [7], також підтверджує необхідність та доцільність дуальних організаційних структур, що він пов'язує із нерозривним співіснуванням в рамках управлінської системи організації таких двох видів діяльності як дослідницька, яка спрямована на створення нового потенціалу та включає в себе пошуки, розробки сценаріїв, встановлення нових інноваційних процесів, дослідження, використання теорії ігор, експериментування; а також виконавчої, яка спрямована на підвищення ефективності операційної системи та включає в себе безперервне покращення процесів (operational excellence); пошук та реалізацію потенціалу ефективності основної діяльності. У свої взаємо-

дії ці два види діяльності забезпечують довгостроковий успіх на ринку, створюють компетентність організації для сталого розвитку.

К. Гілберт [8] обґрунтовує, на основі аналізу практичних кейсів успішних міжнародних компаній, дві різні форми одночасно необхідної трансформації. Трансформація виду А має поширюватися на реалізацію основного бізнесу та адаптацію існуючої бізнес-моделі до радикально змінених вимог ринку. Трансформація типу Б – на розвиток окремих зверх інноваційних бізнесів, які служать джерелом зростання компанії. Для проведення такої дуальної трансформації необхідною вимогою є обмін ключовими компетентностями, заснований на лідерських якостях, ідентифікації ресурсів, створенню невеликих груп (ситуативних команд) для обміну знаннями та досвідом, поєднання традиційних способів господарювання (оперативні бізнес-процеси) із старт-ап діяльністю.

Таким чином, зміст науково-методологічного базису та практичні вирішення, які застосовували в своїй діяльності кращі світові компанії, сходяться на одному та свідчать про доцільність створення дуальної системи управління, заснованої на одночасному існуванні в організаційній структурі управління підприємством традиційних та динамічних формувань.

Якщо зміст традиційних структурних одиниць (елементів таких як відділи, підрозділи, штаби, служби тощо), які складають основу організаційної структури управління, достатньо розглянутий у науковій літературі з організаційного проектування, то динамічні формування потребують уточнення. Організаційні форми, яких можуть набувати такі динамічні формування включають проектну, lean-, agile-, мережеву, стільникову та холократичні форми організації, кожна з яких має свої особливості та передумови для

використання.

Незважаючи на різноманіття динамічних організаційних форм, їх поєднують характер ключових компетентностей, якими мають володіти елементи цих організаційних форм (працівники та топ-менеджмент підприємства).

У зв'язку з тим, що процес організаційної трансформації вимагає реалізації в рамках підприємства ведення діяльності за такими основними напрямками як: колективне усвідомлення терміновості; створення керівної ініціативної коаліції; наявність стратегічного бачення та відповідні ініціативи; добровільна мобілізація; виявлення, визнання та подолання явищ опору; відзначення короткострокових досягнень, інституціоналізація змін; у ієрархії факторів успіху трансформаційного процесу складають ключові компетентності динамічних структур та компетентності драйверів цих структур – працівників.

Зміст трансформаційних процесів в організаційних структурах управління промисловими підприємствами вимагає зміни фокусу ключових компетентностей підприємства в цілому, а також його працівників, професійні та індивідуальні таланти яких і складають основу для створення сталої конкурентної переваги на міжнародних ринках. Аналіз теоретико-методологічних основ трансформаційних процесів в організаційних структурах управління, а також кращих міжнародних практик їх реалізації показав, що на перший план у дуальних організаційних структурах управління мають виходити відповідні компетентності працівників, що забезпечують реалізацію таких складних системних процесів. У зв'язку з цим на рис. 1 представлена матриця відповідності ключових компетентностей працівників рівню складності професійної діяльності.



Рис. 1. Матриця відповідності ключових компетентностей працівників рівню складності професійної діяльності [розроблено автором]

У сучасних динамічних організаційних структурах управління, які використовуються на провідних європейських промислових підприємствах, набувають першочергового значення наступні чотири групи адаптивних компетентностей: професійні (спеціалізовані професійні навички, ІТ-компетентність, міждисциплінарні знання та навички); методичні та інструментальні (аналіз масивів даних, здатність ситуативного вирішення проблем, здатність безперервного навчання); соціальні (командні компетентності, комунікативні навички, здатність налагоджувати довірчі партнерські відносини), а також особистісні (адаптивність, самоменеджмент, рефлексивність професійної поведінки).

Представлена матриця відповідності ключових компетентностей працівників рівню складності їх професійної діяльності є системним інструментом, який визначає критерії для вибору елементів, які складають динамічні та традиційні організаційні структури управління. Такий інструмент дає можливість не тільки формувати відповідні структури, а й складає основу для розробки таких необхідних складових управлінської підсистеми підприємства як система показників оцінки ефективності діяльності, розробка методів та моделей стимулювання працівників, розробка та погодження довгострокових стратегій розвитку підприємства на основі його ключових компетентностей.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в статті було проведено комплексний аналіз кращих міжнародних практик щодо проведення трансформаційних процесів у системах управління промисловими підприємствами. Було обґрунтовано, що відповіддю підприємств на динамічні зміни зовнішнього середовища (над системи) має стати запровадження дуальної системи управління, яка заснована на поєднанні в організаційних структурах управління підприємствами традиційних елементів та динамічних ситуативних утворень. Крім того, автором було запропоновано матрицю відповідності ключових компетентностей працівників рівню складності професійної діяльності, використання якої у практичній діяльності підприємств підвищить обґрунтованість управлінських рішень не тільки на етапі створення динамічних структур, але й стане підтримуючим інструментом для реалізації функцій контролю, оцінки, аналізу, планування, в тому числі стратегічного. Напрямом подальших досліджень має стати розробка механізмів інтеграції динамічних утворень в організаційні структури управ-

ління підприємствами.

Список використаних джерел

1. Axel Springer in 2016: From Transformation to Acceleration. *The Economist*. 2017. Vol. 5(1) URL: <https://www.economist.com/business/2017/05/04/axel-springers-digital-transformation>
2. Bosch transformation. URL: <https://www.bosch-si.com/corporate/about-us/digital-transformation/digital-transformation.html>
3. Daimler: Veränderung wartet nicht – Wir gestalten die Zukunft. URL: <https://www.daimler.com/das-sind-wir/leadership-2020>
4. General Electric change management transformation. *Harvard business manager*. URL: www.harvardbusinessmanager.de/blogs/general-electric-change-management-transformation-immelt-a-1175916.html
5. Christensen C. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Management of Innovation and Change)*. 2016. 288 p.
6. Kotter J. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. 2014. 224 p.
7. March J.G. *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*. 1991. Vol. 2, pp. 71-87.
8. Gilbert C., Eyring M., Foster R.N. *Two Routes to Resilience*. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 12. URL: <https://hbr.org/2012/12/two-routes-to-resilience>

References

1. Axel Springer in 2016: From Transformation to Acceleration. *The Economist*. 2017. Vol. 5(1) URL: <https://www.economist.com/business/2017/05/04/axel-springers-digital-transformation>
2. Bosch transformation. URL: <https://www.bosch-si.com/corporate/about-us/digital-transformation/digital-transformation.html>
3. Daimler: Veränderung wartet nicht – Wir gestalten die Zukunft. URL: <https://www.daimler.com/das-sind-wir/leadership-2020>
4. General Electric change management transformation. *Harvard business manager*. URL: www.harvardbusinessmanager.de/blogs/general-electric-change-management-transformation-immelt-a-1175916.html
5. Christensen C. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Management of Innovation and Change)*. 2016. 288 p.
6. Kotter J. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. 2014. 224 p.
7. March J.G. *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*. 1991. Vol. 2, pp. 71-87.
8. Gilbert C., Eyring M., Foster R.N. *Two Routes to Resilience*. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 12. URL: <https://hbr.org/2012/12/two-routes-to-resilience>