

ГНУЧКІСТЬ ЯК УМОВА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ В ЗМІННОМУ І СКЛАДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

ã Драбiк І., 2011

У всіх сферах економічного та соціального життя сьогодні спостерігаються динамічні зміни, і темп їх розвитку постійно зростає. Можна стверджувати, що в світі навколо нас постійні незмінні речі починають змінюватись¹. Гнучкість визначається по-різному, зокрема через різноманіття шляхів і можливостей, які зумовлює обслуговування її високого рівня. Швидкість реакції на зміни може залежати від різних чинників. Сучасні організації стикаються з одним з найважливіших завдань розуміння того, що означають для них зміни і як отримувати з цього вигоду.

Ключові слова: гнучкість організації, мінливість і складність навколишнього середовища, зміни в компанії, типи змін, управління змінами.

I. Drabi

School of Marketing Management
and Foreign Languages in Katowice

FLEXIBILITY OF ORGANIZATION AS A CONDITION OF DEVELOPMENT IN VARIABLE AND COMPLEX ENVIRONMENT

Dynamic changes take place in all areas of economic and social environment, and the rate of their occurrence is constantly growing. It can be said, that “in the world around us the only constant thing is inconstancy”. Flexibility is defined differently, among others because of the diversity of ways of seeing the opportunities available thanks to its high level. The rate of reaction to changes may depend on various factors. Modern organizations face a major task of understanding what the changes mean to them and how to make them beneficial.

Key words: flexibility in the organization, variability and complexity of the environment, a change in the company, the types of changes, change management.

Постановка проблеми. Необхідність запровадження змін не нове явище для організації. Організації загалом завжди повинні бути гнучкими і адаптуватися до тенденцій і вимог навколишнього середовища. У минулому навколишнє середовище організації було більш статичне, а не швидкозмінне як сьогодні. Характер середовища дозволяв безперервне функціонування організації та повільніші темпи під час адаптування до нових умов. Сьогодні динаміка та непередбачуваність середовища показує, що зміни в організації повинні проводитися частіше і швидше. Більш того, зміни стають все радикальнішими і вимагають все більше і більше ресурсів, а зразки і моделі поведінки, які використовувалися раніше, не знаходять собі застосування. Гнучкість і безперервна адаптація шляхом внесення змін є умовою існування та розвитку сучасних підприємств. За словами Б. Гроарда і Ф. Местона “зміни не робляться, щоб змінюватись. а тільки, щоб функціонувати²”. На думку Дж. Пенса, “перед обличчям таких серйозних зовнішніх змін організації необхідно змінюватись, навіть швидше ніж зовнішнє середовище”³.

¹ Z. Ścibiorek: Ludzie podczas zmian w organizacji. Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 45.

² B. Grouard, F. Meston: Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Poltext, Warszawa 1997, s. 13.

³ J. Penc: Motywowanie w zarządzaniu. Wyższa Szkoła Biznesu, Warszawa 2000, s. 60.

Аналіз останніх наукових досліджень. У загальному розумінні цього терміну зміна полягає в перетворенні (модифікації) існуючого стану речей, незалежно від того, як впливає воно – позитивно чи негативно чи байдуже до поточного стану. Зміни відбуваються у всіх сферах економічного та соціального життя, а їх швидкість постійно зростає¹. У контексті функціонування організації зміна може означати перехід зі стану існування організації в стан інший, що явно відрізняється. Зміна може означати перетворення всієї або будь-якої частини організації. Вплив змін в організації, є виконання постійних змін у відносинах між цілями, завданнями, людьми і технологіями в часі і просторі.

За словами М. Братніцького, організаційна зміна стосується будь-якого реального процесу, в якому кінцевий стан компанії як і організації (або її частини) відрізняється від свого початкового стану.² Відповідно до Г. Нізарда зміна – це процес, затвердження різниці між одним станом і іншим, без зазначення його причини, форми і наслідку. Зміна є дещо іншою, певною відмінністю. Її суть виражається у зв'язаних з нею протиріччях, до яких автор зараховує: прогрес чи регрес, інновації або “зміну”, мутації або модифікації, перетворення або кризи і зміни в типі I і II³. Скалік зазначає, що зміна полягає у модифікації існуючого стану, тобто характеристики об'єкта. За ним зміни можуть бути визначені з погляду матеріального або функціонального. З погляду матеріальних засобів – це введення чогось нового, а з функціонального – значення процесу змін.⁴ А. Чермінський, Б. Ногальський, Р. Рутка визначають зміну як навмисну і свідому дію. Вони вважають, що її суть полягає в переході від стану існуючих підприємств до іншого стану, однозначно відмінного, до того ж розмах, площа, структура зміни та модифікації зроблені з урахуванням розвитку подій (тенденцій) у навколишньому середовищі.⁵

Мета роботи. Стаття присвячена питанням всіх видів змін в умовах сучасної бізнес-організації та класифікації змін, що дуже важливо для використання деяких типів змін на практиці, і передбачення їх наслідків. Стаття також містить обговорення процесу управління змінами, етапи і способи внесення зміни в організацію. Ці питання є важливими і своєчасними у контексті визначення характеристики гнучкості в якості керівного потенціалу організації для адаптації її до мінливих умов експлуатації, а також визначення гнучкості, як однієї з основних компонентів конкурентоспроможності організації.

Викладення основного матеріалу дослідження. У турбулентному середовищі, яке стає джерелом тиску на все швидше реагування організації, основною проблемою є темп впровадження змін. З цього випливає зростання значення імперативу гнучкості в організації. Словник польської мови містить визначення, що гнучкість є “властивістю тіла, що розглядається швидко повертається до своєї первісної форми після деформації в результаті стиснення, вигнення, розтягнення, кручення”.⁶ Еластичний – це “з власністю після деформації швидко повертатися до своєї первісної форми”, “той що відрізняється легкістю, м'якістю,” або “може бути легко пристосований до нових умов”.⁷ У літературі гнучкість управління визначається як “здатність швидко адаптуватися до мінливого середовища”,⁸ стратегічна компетенція, яка характеризується готовністю і здатністю створювати потенціал для зміни ефективності управління і перетворення його в поточну ефективність”⁹ можливість безперервної та швидкої адаптації до мінливих умов бізнесу і вимог як

¹ R. Matys: Słownik wyrazów przeciwstawnych. Astrum, Wrocław 2000, s. 195.

² M. Bratnicki: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 9.

³ G. Nizard: Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji. WN PWN, Warszawa 1998, s. 107.

⁴ J. Skalik: Projektowanie organizacji instytucji. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1998, s. 158.

⁵ A. Czermiński, B. Nogalski, R. Rutka: Organizacja i zarządzanie. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1998, s. 144-146.

⁶ W. Doroszewski: Słownik języka polskiego. Wiedza Powszechna, Warszawa 1968, s. 698.

⁷ R. Matys: Słownik wyrazów przeciwstawnych..., op. cit., s. 49.

⁸ K. Wanielista, I. Miłkowski: Słownik menedżera. Fraktal, Wrocław 1998, s. 71.

⁹ M. Bratnicki: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 9.

внутрішніх, так і зовнішніх¹ здатність швидко реагувати на стимули навколишнього середовища². Поміж визначень, наведених у літературі, можна також знайти визначення характеристик на прикладі організації, яка є гнучкою:³

- можливість стежити за змінами у навколишньому середовищі і розвиватися швидше ніж конкуренти,
- ефективність системи зворотного зв'язку з клієнтами та задоволення їх очікувань,
- короткі процеси прийняття рішень – плоска структура, повноваження виконавчих працівників,
- співробітники при звичаєні до змін.

Відповідно до критерію діапазону зміни можуть бути комплексними, тобто, які охоплюють весь спектр організацій, або частковою (фрагментарною) тощо, зроблені в різних неефективних частинах організації первинного або вторинного значення для його функціонування. У разі визначення критерію часу і інтенсивності, критерію довгострокових змін (постійні зміни) і короткострокових змін (до року) і ступеня змін можна виділити основні напрямки діяльності організацій під час змін (рис. 1).

		Діапазон змін		
ЦІЛЕ ПІДПРИЄМСТВО	Санація: Швидка модифікація діяльності підприємства для покращення рентабельності	Трансформація: Добре запланована повна перебудова підприємства для забезпечення його дальнішого існування		
	Обмеження масштабу діяльності: Обмеження коштів шляхом зменшення зайнятості і переведення частини діяльності на зовні	Зміна методу діяльності: Впорядкування ключових процесів на потреби клієнтів під гаслом швидше, краще, простіше, дешевше		
	Програми ощадливості: Втручання в вибраних полях розраховані на швидкі результати	Дослідження управління на загальну якість: систематичне надавання нових напрямів в думці і діяльності всіх працівників		
ВІДДІЛИ				
ОСОБИ				
		Корткотермінові зміни (до 1 року)	Довготермінові зміни (багато років)	інтенсивність і час змін

Рис. 1. Типи змін в організації відповідно до критерію інтенсивності, часу змін та масштабу змін
Джерело: L. Fopp: Warunki i sposoby wprowadzania zmian. „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11, s. 34. Zob. także J. Penc: Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania. Difin, Warszawa 2008, s. 255

У зв'язку з джерелом змін її можна розділити на добровільну і примусову. У першому випадку ідея, стимул для змін виникають в організації, яка визначає, що необхідно для її виконання, визначає напрямок змін та вживає заходи для реалізації. Перетворення, спрямовані на підвищення ефективності за рахунок використання сильних ознак організації та можливостей сприйняття в навколишньому середовищі. Необхідність трансформації і виникнення труднощів і ризиків, які запобігають подальшому ефективному функціонуванню, означають примусові зміни.

¹ S. Nowosielski: Elastyczność wytwarzania i zarządzania we współczesnych koncepcjach sterowania produkcją. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, nr 536, Wrocław 1990, s. 65.

² Ł. Wawrzynek: Elastyczność organizacji – propozycja modelu ogólnego. Materiały z Konferencji Naukowej pod tytułem „Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty”. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, nr 916, Wrocław 2001, s. 269.

³ J. Brilmann: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 391.

Загальне визначення критерію діапазону змін та кореляції часу зміни зі змінами навколишнього середовища дозволяє виділити такі види змін (рис. 2):

- Зміни через регулювання – рекомендується, коли зазвичай через низьку трансформацію навколишнього середовища в організації спричинене зменшення ефективності та результативності.
- Зміни для удосконалення – зводяться до поліпшення існуючої системи за допомогою невеликих інноваційних змін. Джерело змін тут – це природні, властиві людській тенденції до поліпшення наявного стану.
- Зміни через перепроектування – відбуваються, коли необхідність перетворень появляється в результаті сильного тиску з боку навколишнього середовища. Загалом ці перетворення зумовлені кризою чи проводяться в умовах браку часу.
- Зміни через перетворення – полягають на комплексній і стратегічній модифікації. Креативно проектується нові структури і процеси. У результаті перетворень створюється нова форма, характер повністю відрізняється від попереднього.



Рис. 2. Типи змін в організації відповідно до критерію масштабу змін і кореляції часу зі змінами навколишнього середовища

Джерело: Machaczka: *Zarządzanie rozwojem organizacji*, op. cit., s. 26. Zob. także Z. Ścibiorek: *Ludzie podczas zmian w organizacji*. op. cit., s. 61.

Ще одним критерієм поділу є мета змін. На цій основі відрізняються зміни, що консервативно характеризують дії, спрямовані на запобігання зниження нинішнього рівня економічної організації, адаптування до навколишнього середовища, вираженого рівнем її організації та ефективності роботи, а також змінами в розвитку, які мають на меті підвищення поточного рівня ефективності організації та забезпечення її розвитку.

З погляду масштабу інноваторства змін в організації виділяються інноваційні та адаптивні зміни. Перші полягають в реалізації нових рішень, оригінальних, незвичайних. Інноваційні зміни мають випереджати зміни в середовищі організації. Ці зміни можуть виявлятися в якісних концепціях управління змінами, у перегляді цілей і завдань, способі використовування інструментів управління, методів та методик, побудованих і експлуатованих засобів управління організацією. На практиці найчастіше ми маємо справу з адаптивними змінами, які полягають на використанні рішень, що вже використовуються і є випробувані і адаптовані до наявних умов. Сутністю адаптивних змін є введення їх в результаті попередніх змін в бізнес-середовищі з метою пристосування до умов функціонування зовнішнього середовища. Адаптація є бажанням поліпшити функціонування системи без докорінних змін. В основі адаптивних механізмів змін в організації є переконання, що система вимагає постійного або тимчасового поліпшення і модифікації, які призведуть до повнішого використання потенціалу.

Дещо інший підхід до проблем управління змінами в підприємстві пропонує Дж. Пенс, який виділяє п'ять етапів контролю змін (початок, розроблення, підготовка, впровадження, експлуатація), що складається з двох основних груп підготовчої роботи та реалізації (табл. 1)¹. На думку Дж. Майджака, процес управління змінами відбувається в п'ять етапів і передбачає визначення потреб зміни, діагностики організаційного потенціалу, створення зміни зору, ідентифікації стратегії змін, необхідні для впровадження та реалізації програми змін². Деякі автори, такі як З. Миколайчик, структурою процесу управління змінами, визначають основу загальної методології виконання завдань. Процес управління змінами містить три етапи: підготовка, здійснення та оцінка³.

Таблиця 1

Модель управління змінами на підприємстві

Вид роботи	Фаза	Діяльність
Підготовчі роботи	Початок	Діагностичні роботи: Визначення проблеми. Визначення об'ємів несправності в організації. Думки експертів. Оцінка результатів діагностичних робіт.
	Розробка	Визначення цілей і пріоритетів: Підготовка проекту або проектів (виконавчий план, бюджет, вартість, час). Відбір та затвердження оптимального проектування.
	Підготовча фаза	Підготовка змін (організаційних, кадрових, юридичних, технічних): Ознайомлення з проектом змін. Модифікація зміни. Поділ завдань.
Реалізація	Фаза впровадження	Реалізація проекту: Популяризування проекту серед виконавців. Введення в дію системи мотивації і влади. Координація роботи та проблем.
	Фаза експлуатації	Збір інформації про наслідки зміни: Оцінка ефективності та результативності її реалізації. Відповідна підтримка програм розвитку організації.
		Прогнозування результатів: Пропозиції щодо зміни сфери напрямків розвитку організації. Розробка стратегії впровадження змін.

Джерело: J. Penc: Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji. Placet, Warszawa 2001, s. 219.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Актуальним залишається питання про те, як робити зміни в організації, які також є важливою сферою досліджень у майбутньому. Два основних понять (філософії) керування змінами є “жорсткі” і “м'які” (табл. 2). Поняття “жорсткі” своєю основною метою має швидке поліпшення економічних показників. Зазвичай воно поєднується з глибокою реструктуризацією, причому значної важливості не надається соціальним та організаційним витратам. У цьому типі змін менеджери стараються відразу ж спробувати спростити структуру і систему. Це елементи, які найлегше піддаються змінам згори донизу, що призводить до швидкого поліпшення фінансових показників. Потрібно пам'ятати, що такий підхід призводить до негативних почуттів співробітників і значних порушень організаційної культури.

Абсолютно інша природа “м'якої” концепції, яка спрямована передусім на розвиток людського капіталу та культуру організації. Змінюють поступово, і остаточна форма змін є результатом консенсусу всіх членів організації. Наприклад, менеджери спонукають співробітників працювати разом, щоб проаналізувати їх поведінку і методи роботи та шукати шляхи підвищення якості та продуктивності. Прихильники цього методу передусім виділяють такі фактори, як

¹ J. Penc: Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji. Placet, Warszawa 2001, s. 218–219.

² J. Majchrzak: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002, s. 36.

³ Z. Mikołajczyk: Zarządzanie procesami zmian w organizacjach. GWSH, Katowice 2003, s. 64.

менталітет, ставлення, прихильності співробітників. Організації, в яких працює “м’яка” концепція, як правило встановлюють міцні, довгострокові відносини зі співробітниками, які виступають свого роду психологічним контрактом.

Таблиця 2

Основні філософії змін

Визначник зміни	Філософія “Тверда”	Філософія “М’яка”	Поєднання “Тверда” + “М’яка”
Цілі	Максимізація вартості акцій	Розробка організаційних можливостей	Оголошена готовність подолати протиріччя між ростом курсу і поліпшення організації
Керівництво	Зміни зверху в низ	Заохочування співробітників взяти участь	Визначення напрямку “зверху” і використовувати ініціативу працівників
Пріоритети	Структури і системи	Корпоративна культура, ставлення співробітників	Однотимчасне використання жорстких факторів (структури і системи) і м’яких (корпоративна культура)
Процеси	Плани і програми “зверху”	Експерименти і еволюції	Плани з місцем на спонтанність
Винагорода	Фінансові стимули як джерело мотивації	Мотивація в результаті довгострокових зобов’язань - винагорода, як один з факторів мотивації	Фінансові стимули для підвищення змін, але не в якості їхнього джерела
Використання консультантів	Консультації які аналізують проблеми і представляють рішення	Власні рішення керівництва, за підтримки консультантів	Консультанти забезпечують деякі навички співробітників

Джерело: M. Beer, N. Nohria: *Kombinacja twardej i łagodnej filozofii zmian*. „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 7, s. 12. Zob. także J. Penc: *Decyzje i zmiany w organizacji...*, op. cit., s. 257; Z. Ścibiorek: *Ludzie podczas zmian w organizacji...*, op. cit., s. 168.

Обидві філософії які використовуються в чистому вигляді, мають багато недоліків. Зміни, зроблені на основі “твердої” концепції, можуть привести до відсутності управління підлеглими, які часто є джерелом труднощів, напруженості і конфліктів. Реалізація цієї концепції в умовах відсутності інвестицій у розвиток людського потенціалу призводить до погіршення показників діяльності організації в довгостроковій перспективі. Використання концепції “м’якої” в деяких випадках може уповільнити впровадження змін, а також бути бар’єром для швидкого розширення організації. Часто управління організації вирішує не впроваджувати принципові зміни через побоювання з приводу втрати лояльності та прихильності співробітників, що негативно позначається на підвищенні продуктивності і поліпшенні фінансового стану організації.

1. Beer M., Nohria N.: *Kombinacja twardej i łagodnej filozofii zmian*. „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 7.; 2. Bratnicki M.: *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.; 3. Brilmann J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002.; 4. Czermiński A., Nogalski B., Rutka R.: *Organizacja i zarządzanie*. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1998.; 5. Czerska M.: *Organizacja przedsiębiorstw. Cz. II. Metodologia zmian organizacyjnych*. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996.; 6. Długosz-Truszkowska E.: *Zarządzanie zmianami*. [W:] L. Zbiegień-Maciąg (red.): *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*. Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2002.; 7. Doroszewski W.: *Słownik języka polskiego*. Wiedza Powszechna, Warszawa 1968.; 8. Fopp L.: *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*. „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 11.; 9. Grouard B., Meston F.: *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Poltext, Warszawa 1997.; 10. Machaczka J.: *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. WN PWN, Warszawa 1998.; 11. Majchrzak

J.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002.; 12. Masłyk-Musiał E.: Zarządzanie zmianami w firmie. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.; 13. Matys R.: Słownik wyrazów przeciwstawnych. Astrum, Wrocław 2000.; 14. Mikołajczyk Z.: Zarządzanie procesami zmian w organizacjach. GWSH, Katowice 2003.; 15. Nizard G.: Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji. WN PWN, Warszawa 1998.; 16. Nowosielski S.: Elastyczność wytwarzania i zarządzania we współczesnych koncepcjach sterowania produkcją. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, nr 536, Wrocław 1990.; 17. Penc J.: Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Placet, Warszawa 1999.; 18. Penc J.: Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji. Placet, Warszawa 2001.; 19. Penc J.: Motywowanie w zarządzaniu. Wyższa Szkoła Biznesu, Warszawa 2000.; 20. Skalik J.: Projektowanie organizacji instytucji. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1998.; 21. Ścibiorek Z.: Ludzie podczas zmian w organizacji. Adam Marszałek, Toruń 2005.; 22. Wanielista K., Miłkowski I.: Słownik menedżera. Fraktal, Wrocław 1998.; 23 Wawrzynek Ł.: Elastyczność organizacji – propozycja modelu ogólnego. Materiały z Konferencji Naukowej pod tytułem „Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty”. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, nr 916, Wrocław 2001.

УДК 337.125

Т.М. Качала, В.І. Дармограй

Черкаський державний технологічний університет

ЕКОНОМІЧНІ ФОРМИ І МЕТОДИ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ: МЕТОДОЛОГІЯ І ПРАКТИКА

© Качала Т.М., Дармограй В.І., 2011

Визначено основні економічні форми регулювання соціального розвитку господарських систем. Розкрито сутність поняття “економічний механізм” та досліджено класифікацію економічних механізмів за Анрі Кульманом.

Ключові слова: розвиток, економічний механізм, господарська система.

T.M. Kachala, V.I. Darmogray

Cherkasy State Technological University

ECONOMIC REGULATION OF FORMS AND METHODS OF SOCIAL ECONOMIC SYSTEMS: METHODOLOGY AND PRACTICE

The paper defines the main forms of economic regulation of social development of economic systems. The essence of the concept of “economic mechanism” and studied the classification of economic mechanisms for Henry Kulman.

Key words: development, economic mechanism, the economic system.

Постановка проблеми. Господарський механізм можна охарактеризувати як сукупність форм і методів господарювання, що виявляється через певні категорії, які впливають один на одну. Жодна з цих форм і жоден з методів не діють ізольовано. Виявлення взаємовпливу категорій та