

**Секція:** Економіка підприємства та корпоративне управління: сучасні трансформаційні процеси.

**Гордієнко Л.Ю.**

*доцент кафедри державного управління,  
публічного адміністрування та регіональної економіки,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця,  
м. Харків, Україна*

## **МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ТРАНСФОРМАЦІЯМИ**

Сьогодні світ входить у четверту індустріальну революцію, яка розвивається по експоненті, а не лінійно, та має потенціал, щоб підняти глобальні рівні доходів і поліпшення якості життя для населення, в усьому світі. Характерними рисами четвертої революції стають можливості мільярдів людей, пов'язаних мобільними пристроями, з безпрецедентною обчислювальною потужністю, збереженням інформаційної ємності й доступом до знань, які не обмежені. І ці можливості будуть множитися на виникаючі технологічні прориви в таких областях, як штучний інтелект, робототехніка, Інтернет, автономні транспортні засоби, 3-D друк, нанотехнології, біотехнології, матеріалознавство, зберігання енергії і квантові обчислення [1].

В той же час спостерігається нерівність в економічному розвитку окремих країн та посилюється конкурентна боротьба за ринки збуту. В цих умовах підприємства, щоб вижити та ефективно функціонувати в турбулентному та агресивному середовищі, мають вчасно пристосувати свою систему управління до інституційних змін, в тому числі глобального та національного масштабу. Ця проблема має комплексний характер й включає цілий спектр теоретичних і практичних задач, який визначає різноманіття підходів до її вирішення. Одним з таких підходів є управління організаційними

трансформаціями, в тому числі на рівні підприємства, його складових (підрозділів, функціональних сфер, процесів тощо), чому і присвячено дану роботу.

Теоретичним проблемам організаційних трансформацій присвячені роботи таких вчених, як В. Г. Бодров, Р. Врублевські, Л. Д. Гітельман [2-4] та інших. В той же час, як доведено у авторській монографії [5] на підставі аналізу і дослідження сутності, змісту та генезису організаційних змін, в тому числі трансформаційного характеру, все ще не систематизовані методи управління організаційними трансформаціями.

Основна мета цієї роботи є обґрунтування методичного підходу щодо формування системи методів управління організаційними трансформаціями.

На основі аналізу теоретичних поглядів на трансформаційні процеси і досвіду їх практичного здійснення автором, зокрема в [5, с. 32-33], обґрунтовано, що організаційна трансформація може розглядатися як процес якісної зміни, яка здійснюється на підприємстві або з підприємством, і яка в якості своєї властивості повинна мати функцію управління задля забезпечення цілеспрямованого впливу на процес змін.

Слід зауважити, що з управлінської точки зору для забезпечення цілеспрямованого впливу на трансформаційний процес, тобто для управління організаційними трансформаціями, трансформаційні менеджери мають оволодіти сукупністю способів і прийомів, іншими словами, методів управління, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на об'єкт трансформації.

Як було доведено у [5, с. 289], процес організаційно-управлінської трансформації передбачає різні стадії (виникнення ситуації, що провокує організаційні трансформації; аналіз зовнішніх сил (тенденцій, факторів); аналіз трансформаційного потенціалу; діагностування готовності підприємства до організаційної трансформації / зміна способу мислення; підготовка підприємства до організаційної трансформації; формування культури змін; передбачення й успішна протидія опору змінам; формування бачення

трансформаційного продукту; розробка стратегії організаційної трансформації; створення комунікаційної системи; реалізація організаційної трансформації; контроль перебігу організаційної трансформації; зміцнення організаційної трансформації та здійснення за потреби регулюючих дій), які мають свою специфіку, на кожній з них виникає необхідність використовувати відповідні методи. Наведемо характеристику основних груп і деяких видів методів впливу на об'єкт трансформації (табл.).

Таблиця

Характеристика основних груп і видів методів впливу на об'єкт трансформації

Метод	Характеристика
<i>Методи основних компонентів системи трансформаційного менеджменту</i>	
Методи формування цілей організаційно-управлінської трансформації	Спрямовані на реалізацію процесу побудови й аналізу цілей, використовуючи декомпозицію (послідовний поділ) більш загальних цілей на їхні складові, забезпечуючи повноту виявлення підцілей і їх взаємна відповідність; результати декомпозиції фіксуються у вигляді «дерева цілей», які оформляються у вид графа ієрархічної структури, або у вигляді таблиці, позначення рядка якої визначає місце підцілі в ієрархії; для трансформаційних проблем, які вирішуються в рамках однієї організації, включаються тільки власні цілі організаційно-управлінської трансформації.
Методи вирішення задач трансформаційного менеджменту	Забезпечують вирішення і реалізацію конкретних задач трансформаційного менеджменту: реструктуризацію, ревіталізацію, реінженіринг і т.п.
Методи реалізації загальних функцій ТМ: планування, організації, контролю, мотивації	Методи планування спрямовані на розробку планів по досягненню цілей об'єкта трансформації. Методи організації забезпечують розподіл ресурсів згідно із планами об'єкта трансформації в просторі й у часі. Методи контролю є механізмом, який з'єднує всі інші функції управління із цілями об'єкта трансформації, забезпечуючи «зворотний зв'язок». Методи мотивації спрямовані на генерування енергії й умінь усіх компонентів об'єкта, що трансформується.
Методи розробки/перебудови структури об'єкта трансформації	Забезпечують розробку/перебудову структури об'єкта трансформації (підприємства, підрозділу, бізнес-процесу, основного процесу, допоміжних процесів і т.п.).
Методи розробки/перебудови структури системи управління організаційними трансформаціями	Забезпечують розробку/перебудову структури системи управління організаційними трансформаціями, що відповідає об'єкту трансформації, і що забезпечує його ефективне функціонування.
Методи ресурсного забезпечення	Спрямовані на формування ресурсного забезпечення організаційно-управлінських трансформацій (кадрового, інформаційно-

організаційно-управлінських трансформацій	комунікаційного, фінансового, матеріального й т.п.).
Методи технологічного забезпечення організаційно-управлінських трансформацій	Забезпечують реалізацію етапів (процедур) процесу управління організаційними трансформаціями (підстроювання до зовнішніх сил, що викликають зміни; діагностики організаційного потенціалу; зміни способу мислення; підготовки об'єкта трансформації до змін; формування культури змін; передбачення й успішної протидії опору змінам; формуванню status quo; спілкування й комунікації; методи підготовки до реалізації змін, вибору підходящого моменту, проміжного періоду; методи реалізації змін.
<i>Методи побудови системи трансформаційного менеджменту</i>	
Методи стратегічного управління	Забезпечують формування бачення, філософії, політики, стратегічних планів і стратегічного потенціалу, що трансформується об'єкта.
Методи системного аналізу	Забезпечують у рамках технології системного аналізу процес дослідження об'єктів, що трансформуються, зокрема властивостей і відносин, що важко спостережуваних й важко розуміються, за допомогою відображення цих об'єктів як цілеспрямованих систем і визначення властивостей цих систем і взаємозв'язків між цілями й способами їх реалізації
Методи управління проектами	Забезпечують керівництво й координацію людських і матеріальних ресурсів протягом життєвого циклу трансформаційного проекту шляхом застосування сучасних методів і техніки управління для досягнення певних у проекті результатів по складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості й задоволенню учасників проекту.
Методи інноваційного менеджменту	Спрямовані на виявлення потреби в трансформаційних змінах, визначення цілей змін, діагноз істотних змінних, вибір відповідної техніки змін, планування впровадження змін, саме впровадження, оцінку й розвиток.
Кібернетичні методи	Формують системне уявлення про об'єкт, що трансформується, і трансформаційний менеджмент.
Економіко-математичні методи	Спрямовані на оптимізацію управлінських рішень, пов'язаних з організаційними трансформаціями.
<i>Методи управління організаційними трансформаціями</i>	
Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи	Формують організаційні відносини на об'єкті, що трансформується, за допомогою відповідних організаційно-розпорядчих прийомів (організаційного регламентування, нормування, інструктування, наказів, розпоряджень, усних вказівок, розстановки кадрів).
Економічні методи	Формують економічні відносини на об'єкті, що трансформується, за допомогою відповідних економічних прийомів (бізнес-планування, бюджетування, кредитування, заробітної плати, преміювання й т.п.)
Соціально-психологічні методи	Формують соціально-психологічний клімат на об'єкті, що трансформується, за допомогою відповідних соціальних і психологічних прийомів (анкетування, інтерв'ювання, морального заохочення/ стягнення, групової динаміки й т.п.).
Методи стратегічного управління	Забезпечують виконання й контроль стратегії трансформаційної зміни.

Для вирішення задач трансформаційного менеджменту відповідно до мети організаційної трансформації (ревіталізації, реструктуризації тощо) використовують відповідні методи, які запропоновані в спеціальній літературі та зарекомендували себе на практиці. Враховуючи, що по кожній з трансформаційній задачі пропонується безліч методів, вважаємо за доцільне в цьому випадку здійснювати підбір відповідних методів в систему методів вирішення конкретної трансформаційної задачі на основі методичного підходу, опис якого наданий в [5, с. 272-284], та управлінського інструменту – банку методів та моделей.

Якщо підсумувати, то правомірно зробити висновок, що набір методів, які використовуються у процесах управління організаційними трансформаціями, є по своїй природі нескінченний і перебуває в постійному розвитку аналогічно самій методології управлінських наук як теорії процесу створення науки про управління, яка по своїй природі нескінченна й перебуває в постійному розвитку.

### **Список використаної літератури:**

1. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond>
2. Бодров В. Г. Трансформація економічних систем: концепції, моделі, механізми регулювання та управління : навч. посібн. / В. Г. Бодров. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 104 с.
3. Wroblewski R. Teoretyczne problemy transformacji przedsiębiorstwa / R. Wroblewski // Zeszyty Naukowe AKADEMII PODLASKIEJ w SIEDLCACH. Seria : Administracja i Zarzadzanie. – 2009. – NR 83. – S. 9 – 24.
4. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультирования по управлению : учебн. пособ. / Л. Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 496 с.
5. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій : монографія / Л. Ю. Гордієнко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 440 с.