

УДК 658.1:005.21

**Олена В. Щербак**  
*Procter & Gamble*

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР  
З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ІЄРАРХІЧНИХ ВЗАЄМВІДНОСИН  
В ОРГАНІЗАЦІЯХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ**

*У статті розроблено методи діагностики середовища і стану підприємства для вибору стратегії змін підприємства, а також методика еволюційного аналізу ефективності змін; побудовано якісні економетричні моделі оцінки впливу змін на ефективність функціонування підприємства. Запропонований підхід до обґрунтування організаційних змін з урахуванням особливостей ієрархічних взаємин в організації, що розвивається, дозволяє застосувати методи аналізу необхідності змін організаційної культури, стилю керівництва, взаємин між співробітниками; розробити методи оцінки ефективності системи управління підприємством з урахуванням впровадження змін та їх динаміки.*

**Ключові слова:** організаційні зміни; ієрархічні взаємовідносини; організація, що саморозвивається; етапи життєвого циклу організації; організаційна структура.

**Елена В. Щербак**  
*Procter & Gamble*

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР  
С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ИЕРАРХИЧЕСКИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ  
В РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

*В статье разработаны методы диагностики среды и состояния предприятия для выбора стратегии изменений предприятия, а также методика эволюционного анализа эффективности изменений; построены качественные эконометрические модели оценки влияния изменений на эффективность функционирования предприятия. Предложенный подход к обоснованию организационных изменений с учетом особенностей иерархических взаимоотношений в развивающейся организации позволяет применить методы анализа необходимости изменений организационной культуры, стиля руководства, взаимоотношений сотрудников; разработать методы оценки эффективности системы управления предприятием с учетом внедрения изменений и их динамики.*

**Ключевые слова:** организационные изменения; иерархические взаимоотношения; саморазвивающаяся организация; этапы жизненного цикла организации; организационная структура.

**Olena V. Shcherbak**  
*Procter & Gamble*

**ENSURING ORGANIZATIONAL STRUCTURES SUSTAINABILITY  
SUBJECT TO PECULIARITIES OF HIERARCHICAL RELATIONSHIPS  
IN A SELF-DEVELOPING ORGANIZATION**

*The paper develops methods of environmental diagnostics for choosing a strategy for change in a company, along with the methodology for the evolutionary analysis of the effectiveness of changes. Quality-based econometric models to evaluate the effects of changes on the efficiency of enterprise functioning have been constructed. The proposed approach to organizational changes justification, subject to peculiarities of hierarchical relationships in a self-developing organization, enables to deploy methods of analysis of the need for change in organizational culture, leadership*

*style and personnel relationships; to develop methods to evaluate the enterprise management system effectiveness, with regard to changes implementation and their dynamics.*

**Keywords:** *organizational changes; hierarchical relationships; self-developing organization; organizational life cycle stages; organizational structure.*

**Постановка проблеми.** Динамічний розвиток економіки обумовлює підвищений науково-практичний інтерес до необхідності використання нових, найбільш ефективних інструментів і методів управління організаційними змінами на рівні як галузей, так і конкретних підприємств, які зумовлюють можливості адаптації організаційних структур до інноваційних змін. Проблема підвищення ефективності управління змінами організацій в умовах відносної нестабільності показників бізнес-середовища, перетворень еволюційного (внутрішні позитивні перетворення) і революційного (злиття, поглинання, об'єднання, роз'єднання) характеру є актуальною для стану світової економіки.

Особливий інтерес до управління змінами в останні роки викликаний тим, що темп змін зовнішнього середовища підприємств став вище, ніж час реакції на них системи управління. Це породжує ряд нових завдань: 1) підприємства мають істотне невідповідність технологічного, виробничого, організаційного потенціалу вимогам ринкової економіки; 2) робота в невизначених умовах змушує перебудовувати внутрішньовиробничі відносини й удосконалювати структуру без належного обліку зовнішнього оточення підприємства; 3) для реструктуризації підприємства відсутні готові рецепти і методи, мало розвинені методи кількісного аналізу змін. У свою чергу, результатами проведення спонтанних, мало опрацьованих в теоретико-методологічному аспекті організаційних змін є реальні економічні втрати.

Підвищення темпів змін в майбутньому (за оцінками експертів, до 2025 р інтенсивність економічного життя зросте в 2–2,5 рази) призведе до того, що ефективне функціонування промислових фірм буде визначатися динамікою їх адаптаційних реакцій до зовнішньому і внутрішньому середовищі. Управління змінами стає постійним процесом вдосконалення підприємства, що підтверджує актуальність обраної в дослідженні проблематики.

**Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми.** Аналіз теоретичних основ і практичного досвіду ієрархічних взаємин в сучасній організації показує, що вирішення проблем в цій сфері неможливо без розробок нових теоретичних положень, інструментарію та методичного забезпечення оцінки та аналізу ефективності організаційних змін. Ці та подібні питання є актуальними і ще не отримали достатньо повного і системного відображення в науковій літературі, що зумовило тенденцію зростання попиту на їх рішення. Наукова тенденція останніх років полягає в тому, що все більше відкриттів і проривів відбуваються на стику наук, і, отже, основний потенціал наукового розвитку і зрушення парадигми, покликаний здійснити формування наступного етапу наукової думки знаходиться в суміжних, а часом навіть далеких одна від одної галузях. Так, найбільш яскравими прикладами є поведінкова економіка, заснована Річардом Талером [1] на базі економіки і психології, що заклала новий виток у розвитку сучасної економічної думки; а також модель, створена на стику економіки і генетики Hierarchy Community Phenotype Model by Lem [2], Griffith, Sambrook [3], яка сформулювала принципово новий погляд на управління організацією та інші.

Детально вивчивши існуючі на даний момент різні типи організаційних структур, слід зазначити їх однотипність і односпрямованість, а також відсутність гнучкості і чіткого зв'язку з цілями підприємства. Адже, навіть більш прогресивні і сучасні організаційні структури такі як Team, Matrix, Network or Virtual, існуючі в тому числі на інноваційних підприємствах,

формується на підставі лише двох критеріїв: професійних вимог залучених в структури ролей (Warren Watson, Larry Michaelsen [4]; Timothy R. Hinkin, Chester A. Schriesheim [5]); посередницької ролі негативного зворотного зв'язку лідерів з боку підлеглих у взаємозв'язку між якістю обміну лідер-член, оцінкою підпорядкованості ефективності лідера (Herman H. M. Tse, Ashlea C. Troth, Neal M. Ashkanasy, Amy L. Collins [6]); особистої афективності, дискретного афекту, емоційного інтелекту, емоційної праці та емоційного клімату в результаті обміну лідер-лідер (Jae Uk Chun, Dongseop Lee, John J. Sosik [7]); вплив групової згуртованості і лідерської поведінки на задоволення підлеглих в організації (Gregory H. Dobbins, Stephen J. Zaccaro [8]); лідерська самосвідомість і ставлення керівників до підлеглих поглядам, прийнятої на підприємстві ієрархії організації (Dan Moshavi, F. William Brown, Nancy G. Dodd [9]); вплив гендерного фактору і віку на становлення самоорганізовується (Dan Moshavi, F. William Brown, Nancy G. Dodd [10]). У той же час за дужки виноситься вся багатогранність людської психіки і особливості міжособистісної взаємодії, хоча саме ці критерії часто найбільше впливають на досягнення організацією своїх цілей.

**Постановка цілей.** Метою дослідження є теоретико-методичне забезпечення стійкості підприємницьких структур на основі використання менеджменту змін, ризик-менеджменту та антикризового управління.

**Результати дослідження.** У дослідженні запропоновано принципово новий підхід до управління діяльністю підприємства через використання моделі прогресивної, динамічної організаційної структури. Модель буде представляти собою інтерактивне зміна складу команд, які відповідають певним проектам або етапам життєвого циклу розвитку підприємства (рис.1). Ці зміни являють собою підбір під кожен проект / етап життєвого циклу підприємства таких виконавців, компетенції та психологічні якості яких відповідають певним типам робіт, необхідним підприємству на кожному етапі його розвитку під характерну цього етапу мета, наявні ресурси та можливості, обмеження та загрози.

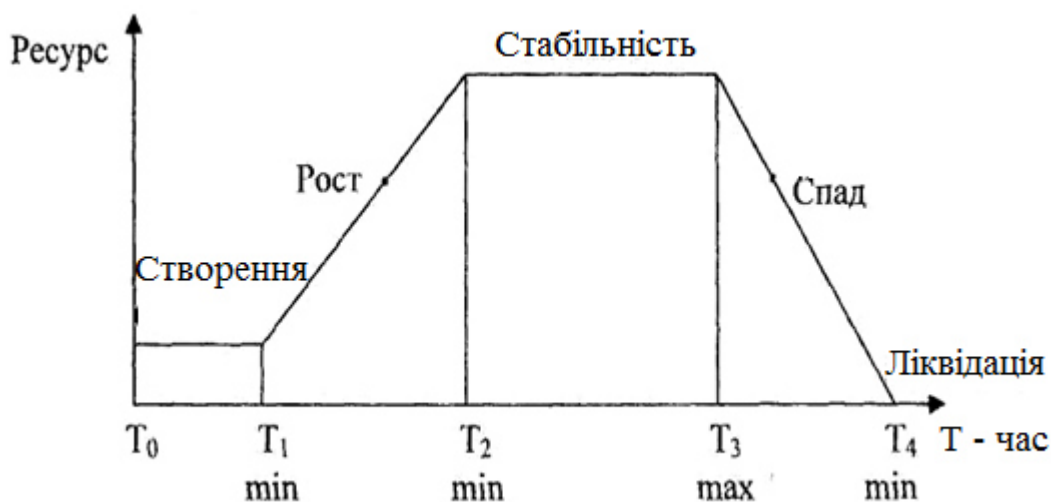


Рис. 1. Етапи життєвого циклу організації

У початковий момент часу  $T_0$  ресурс організації не може бути нульовим. Вихідною точкою створення організації ( $T_0 - T_1$ ) є визначення мети. Мета – це передбачення результатів, на досягнення яких спрямована діяльність організації. Мета ділової організації повинна відповідати запитам споживачів, вирішувати соціально-значущі проблеми, які стоять перед суспільством. Основою існування організації є комерційна ідея тощо.

Передбачення того, яким шляхом вона буде заробляти гроші, і яким чином буде отримувати дохід. Прибуток необхідно розглядати як один з критеріїв успіху, а не як самоціль.

Дана модель буде мати 5 еталонних варіантів організаційної структури / команди під кожен етап життєвого циклу підприємства, які дозволять йому в найбільш короткі терміни і з найменшими витратами досягти мета, відповідної етапу життєвого циклу:

1 модель-еталон – становлення (мета: швидкий вихід на ринок);

2 модель-еталон – зростання (мета: захоплення максимальної частки ринку і збільшення прибутку);

3 модель-еталон – зрілість (мета: утримання лідерських позицій на ринку);

4 модель-еталон – спад (мета: вихід з негативного економічного тренду і досягнення нового витка зростання);

5 модель-еталон – криза / ліквідація (реорганізація / реструктурування підприємства або банкрутство).

Кожна з п'яти моделей вирішується методами теорії ігор мінімаксу, тобто максимізацією прибутку при мінімізації трудовитрат, необхідних для виконання комплексу робіт по досягненню поставленої мети. Це стане можливим завдяки тому, що кожен учасник команди виконуватиме найбільш підходящий йому тип роботи, потенційні міжособистісні конфлікти будуть ідентифіковані і усунені, що в значній мірі підвищить мотивацію і задоволеність від процесу праці.

Кожна модель буде містити в собі наступні складові:

1. Опис через SWOT аналіз наявних ресурсів для досягнення мети даного етапу життєвого циклу підприємства і пов'язані з цим зовнішні і внутрішні перешкоди / ризики / загрози (в т. ч. особливості міжособистісної взаємодії різних потенційно конфліктуючих співробітників по протилежним / погано сумісним характеристикам особистості);

2. Опис методів і засобів досягнення поставлених цілей і усунення / мінімізації перешкод / ризиків (в т. ч. опис необхідних на даному етапі типів роботи і підходів до управління);

3. Психологічні характеристики, якими повинні володіти співробітники в залежності від типу робіт, описаних в п. 2;

Використання цих моделей стійкості організаційних структур на основі застосування в якості інструменту управління менеджменту змін дозволяють забезпечити:

- необхідні умови збереження стійкості – цілісність, досягається за рахунок цілеспрямованої поведінки, і самозбереження, досягається за рахунок зіставлення з зовнішнім середовищем;

- організаційну стійкість – використанням реструктуризації, як пов'язаної, так і не пов'язаної з реорганізацією юридичної особи, що базується на можливостях інтеграційних процесів;

- стійкість до криз – комплексним моніторингом всіх змін економічної системи і виробленням відповідних адекватних управлінських рішень щодо недопущення, подолання кризових явищ;

- стійкістю до ризиків – систематизацією процесу управління ризиками та виробленням відповідних превентивних, реактивних і антиціпативних заходів по нейтралізації ризикових подій.

Для визначення рівня стійкості організаційних структур до змін було вибрано десять коефіцієнтів: абсолютної та поточної ліквідності (Кал і Ктл), автономії (Ка), забезпеченості власними коштами (Кзвк), відновлення платоспроможності (Квпл), фінансування (Кф), маневреності власного капіталу (Км), забезпеченості запасів і витрат (Кзз), інтенсивності обороту авансованого капіталу (оборотність активів) (Кіо), рентабельності власного капіталу (Крвк).

Якщо йти по шляху пошуку інтегрального показника, то кожному з вищеназаних показників необхідно присвоїти свій «вага», оцінити його значимість. Як правило, в такому випадку використовуються методи експертних оцінок. Обмеженість методів експертних оцінок в тому, що в них присутній суб'єктивний елемент і можливість помилкового судження.

Для того, щоб не використовувати метод експертних оцінок для створення якогось оптимального рівня стійкості, було визначено мінімально необхідний. Для цього було складено рівняння для так званого рейтингового показника стійкості, який оцінює мінімально необхідний рівень фінансової стійкості.

$$RK_{уст.} = \sum_n^1 a_i K_i, \quad (1)$$

де  $a_i$  – частка  $i$ -го коефіцієнта в рейтинговому показнику мінімальної фінансової стійкості ( $n = 10$ , по числу обраних коефіцієнтів);  $K_i$  – мінімальне значення  $i$ -го коефіцієнта.

Звідси був виведений рейтинговий показник стійкості організації:

$$RK_{уст.} = 0,33 K_{ал} + 0,26 K_{тл} + 0,06 K_a + 0,13 K_{звк} + 0,03 K_{вл} + 0,06 K_{ф} + 0,01 K_m + 0,08 K_{зз} + 0,01 K_{рвк} + 0,03 K_{іо}. \quad (2)$$

При повній відповідності значенні коефіцієнтів мінімальним нормативним рівнями значення рейтингового показника стійкості дорівнюватиме 1. Якщо  $RK_{уст.} < 1$ , стан стійкості організації слід вважати незадовільним.

Розроблено модель і обґрунтована функціональна спеціалізація елементів великої інтегрованої компанії (холдингу), що забезпечує переваги і підвищення стійкості організаційної структури до змін.

Ринкова економіка формує конкретні механізми їх взаємодії, які можуть реалізуватися або у формі трансакційних договірних зв'язків, або розвитку складних схем володіння. Велика організаційна структура повинна розглядатися в якості окремого суб'єкта ринку, що має єдину тактику і стратегію поведінки (рис. 2). Існують відмінності у визначенні структури холдингу: структура в корпоративному сенсі (з яких юридичних осіб він складається); організаційна структура в управлінському сенсі; фінансова структура. У фінансовій структурі елементарними осередками холдингу є так звані центри відповідальності, а не юридичні особи. Незважаючи на безліч варіантів існуючих цілей і методів їх досягнення, корпоративна та організаційна структури всіх холдингів багато в чому схожі. Більш того, можна навіть розробити якийсь ідеальний «типовий проект» холдингу, який має більш-менш універсальний характер і володіє максимальною стійкістю. Це не означає, що абсолютно для всіх підійде даний проект, але він може стати відправним пунктом, основою для «підгонки» під конкретну ситуацію.

На наш погляд, необхідною є функціональна спеціалізація елементів холдингу. Під кожен проект (виробництво, володіння, торгівля тощо). Створюється окрема компанія. Такий підхід надає можливості контролю (кожен великий центр відповідальності можна оформити як окрему юридичну особу, привівши тим самим у відповідність управлінську і корпоративну схеми холдингу), так і податкової оптимізації (вона нерідко передбачає вибір організаційно-правової форми підрозділів, системи її оподаткування, а іноді навіть країни, в залежності саме від функціонального призначення підрозділу), а також захисту активів (при можливі банкрутстві одного з підрозділів холдингу інші не постраждають).

Сьогодні перехід до більш адаптивним і гнучким структурам управління, краще пристосованим до динамічних змін економічної ситуації і вимогам виробництва, об'єктивно закономірний і необхідний.

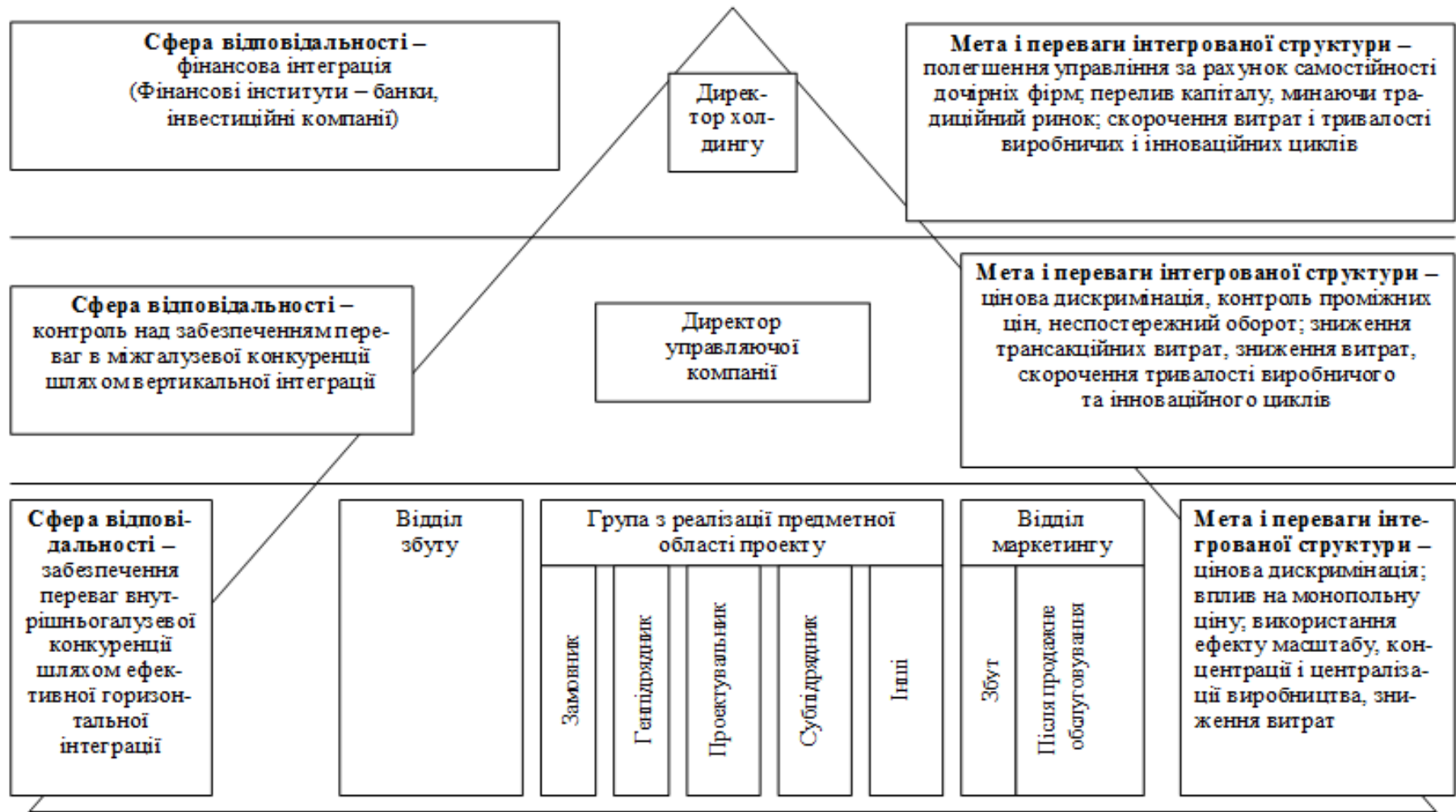


Рис. 2. «Піраміда», що відображає ієрархію рівнів управління організаційною структурою по зростанню сфери відповідальності і повноважень керуючого, вибудована в логіці досягнення цілей, забезпечення переваг і підвищення стійкості структури

Незважаючи на наявні недоліки, для проведення швидких змін в технології при максимально ефективному використанні висококваліфікованого персоналу можливим стає застосування однієї з найскладніших структур управління адаптивного типу – матричної структури. Вона закріплює в організаційній структурі управління двох напрямків керівництва, двох альтернатив: вертикального – управління лінійними та функціональними структурними підрозділами компанії; а також горизонтального – управління окремими проектами, продуктами, програмами, для реалізації яких залучаються різних підрозділів компанії людські та інші ресурси.

**Вводи та пропозиції.** Перегляд альтернативних цілей, що відповідають обраному напрямку діяльності організації дозволяє обґрунтувати вибір сценаріїв можливої поведінки організації в майбутньому з урахуванням можливих поведень у зовнішньому середовищі. Для оцінки ефективності впровадження змін виділені дві складові: 1) витрати на здійснення проекту змін; 2) результат, який визначається приростом прибутку, отриманим внаслідок реалізованого проекту змін. На основі запропонованих в дослідженні методик розраховані показники ефективності оптимальних рішень по вибору списку змін, послідовності їх впровадження, інтервалів своєчасності змін для підприємств.

#### References

#### Література

1. Taler, R., Sansteyn, K. (2017). Nudge. Arhitektura vyibora [Nudge. Selection Architecture]. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Mann, Ivanov i Ferber. 240 p. [in Russian].
1. Талер Р. Nudge. Архитектура выбора / Ричард Талер, Касс Санстейн; Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. – Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 240 с.
2. Lim, M., Griffiths, G., Sambrook, S. (2010). Organizational structure for the twenty-first century. Presented at the annual meeting of INFORMS, Austin. Available at: <http://www.communitiesofinnovation.com/L/Lim,%20M.,%20G.,%20Griffiths,%20S.,%20Sambrook,%202010.%20Organizational%20Structure%20for%20the%20Twenty-first%20Century.%20Presented%20at%20the%20INFORMS%20Annual%20Meeting,%20Texas.pdf>
2. Lim M. Organizational structure for the twenty-first century. Presented at the annual meeting of INFORMS / M. Lim, G. Griffiths, S. Sambrook. – Austin, 2010. – Available at: <http://www.communitiesofinnovation.com/L/Lim,%20M.,%20G.,%20Griffiths,%20S.,%20Sambrook,%202010.%20Organizational%20Structure%20for%20the%20Twenty-first%20Century.%20Presented%20at%20the%20INFORMS%20Annual%20Meeting,%20Texas.pdf>
3. Shuck, B., Sambrook, S. (2014). Employee Engagement and HRD. In: R. Poell, T. Rocco & G. Roth (eds). The Routledge HRD Companion. Routledge, pp. 533–541.
3. Shuck B. Employee Engagement and HRD / B. Shuck & S. Sambrook // R. Poell, T. Rocco & G. Roth (eds). The Routledge HRD Companion. – Routledge, 2014. – P. 533–541.
4. Watson, W., Michaelsen, L. (1984). Task Performance Information and Leader Participation Behavior: Effect on Leader-Subordinate Interaction, Frustration, and Future Productivity. Group & Organization Management, Vol. 9, Issue 1, Pp. 121–144. <https://doi.org/10.1177/105960118400900107>.
4. Watson W. Task Performance Information and Leader Participation Behavior: Effect on Leader-Subordinate Interaction, Frustration, and Future Productivity / Warren Watson, Larry Michaelsen // Group & Organization Management. – 1984. – Vol. 9. – Issue 1. – Pp. 121–144. <https://doi.org/10.1177/105960118400900107>.
5. Hinkin, T.R., Schriesheim, Ch.A. (1994). An Examination of Subordinate-Perceived Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Leader Bases of Power. SAGE Journals, Vol. 47, Issue 7, Pp. 779–800. <https://doi.org/10.1177/00187267>
5. Hinkin T. R. An Examination of Subordinate-Perceived Relationships Between Leader Reward and Punishment Behavior and Leader Bases of Power / Timothy R. Hinkin, Chester A. Schriesheim //

9404700702.

6. Tse, H.H.M., Troth, A.C., Ashkanasy, N.M., Collins, A.L. (2017) Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *The Leadership Quarterly*. Available online 25 October 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002>.

7. Chun, J.U., Lee, D., Sosik, J.J. (2017). Leader negative feedback-seeking and leader effectiveness in leader-subordinate relationships: The paradoxical role of subordinate expertise // *The Leadership Quarterly*. Available online 10 November 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.001>.

8. Dobbins, G.H., Zaccaro, S.J. (1986). The Effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction. *Group & Organization Management*. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105960118601100305>.

9. Moshavi, D., Brown, F.W., Dodd, N.G. (2003). Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance. *Leadership & Organization Development Journal*. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730310498622>.

10. Brandt, T., Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, Issue 1, Pp. 44–66. <https://doi.org/10.1108/01437731311289965>.

11. Shcherbak, V.H. (2006). Stvorennia ta vykorystannia konkurentnykh perevah personalu v suchasnykh tekhnolohiiakh upravlinnia pidpriemstvom: Naukove vydannia [Creation and use of competitive advantages of personnel in modern technologies of enterprise management: Scientific publication]. Kharkiv National University of Economics. 162 p. [in Ukrainian].

SAGE Journals. – 1994. – Vol. 47. – Issue 7. – Pp. 779–800 <https://doi.org/10.1177/001872679404700702>.

6. Tse H.H.M. Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework / Herman H. M. Tse, Ashlea C. Troth, Neal M. Ashkanasy, Amy L. Collins // *The Leadership Quarterly*. Available online 25 October 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002>.

7. Chun J.U. Leader negative feedback-seeking and leader effectiveness in leader-subordinate relationships: The paradoxical role of subordinate expertise / Jae Uk Chun, Dongseop Lee, John J. Sosik // *The Leadership Quarterly*. Available online 10 November 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.001>.

8. Dobbins G.H. The Effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction / Gregory H. Dobbins, Stephen J. Zaccaro // *Group & Organization Management*. – 1986. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105960118601100305>.

9. Moshavi D. Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance / Dan Moshavi, F. William Brown, Nancy G. Dodd // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2003. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730310498622>.

10. Brandt T. Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives / Tiina Brandt, Maarit Laiho // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2013. – Vol. 34. – Issue 1. – Pp. 44–66. <https://doi.org/10.1108/01437731311289965>.

11. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством: Наукове видання / В. Г. Щербак. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 162 с.