

МЕХАНІЗМ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

THE MECHANISM OF TRANSFORMATION OF MANAGEMENT STRUCTURE: THEORETICAL BASIS

У статті проведено теоретичний аналіз поняття механізму в теорії управління. Запропоновано визначення механізму трансформації як цілісного взаємопов'язаного процесу перетворення структур управління. Відображено взаємозв'язок між механізмом трансформації та трансформаційним процесом. Сформульовано складові механізму трансформації структур управління. Врахування наведеного матеріалу в практичній роботі допоможе підвищити якість побудови структури управління.

Ключові слова: структура управління, механізм управління, трансформація структур управління, удосконалення систем управління, якість управління.

В статье проведен теоретический анализ понятия механизма в теории управления. Предложено определение механизма трансформации как целостного взаимосвязанного процесса преобразования структур управления. Отражена взаимосвязь между механизмом трансформации и трансформационным процессом. Сформулированы составляющие механизма трансформации

структур управления. Учет приведенного материала в практической работе поможет повысить качество построения структуры управления.

Ключевые слова: структура управления, механизм управления, трансформация структур управления, совершенствование систем управления, качество управления.

In the article the theoretical analysis of the concept of the mechanism in the theory of management is conducted. The definition of the mechanism of transformation, as a holistic interconnected process of transformation of management structures, is proposed. It is shown the relationship between the transformation mechanism and the transformation process. It is formulated components of the mechanism of transformation of management structures. Taking into account the given material in practical work will help to improve the quality of construction of the management structure.

Key words: management structure, management mechanism, transformation of management structures, improvement of control systems, management quality.

УДК 005.3:330.1

Ободовський Ю.В.

аспірант кафедри економіки підприємства та корпоративного управління

Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова

Постановка проблеми. Динамічні зміни зовнішнього середовища підприємства приводять до того, що на перший план у забезпеченні сталого розвитку виходить його здатність вчасно адаптуватися, що перш за все визначається наявною структурою, процесом управління. Водночас трансформація структури управління не може відбуватися безсистемно, а вимагає розроблення механізму цього процесу.

Нині вченими поняття механізму широко використовується в економічній площині, однак невизначеними залишаються власне механізм трансформації структур управління як цілісний взаємопов'язаний процес перетворення управління та його складові.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування організаційних структур підприємств присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних вчених, зокрема праці С.В. Сазонової, С.О. Суханова, А.І. Пушнина, С.О. Широковських, Г.Г. Іванова, П.О. Алексєєвої, Л.С. Ситник.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження наявних підходів до визначення поняття механізму в теорії управління, визначення та обґрунтування складових механізму трансформації структур управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. В процесі вдосконалення управління прийнято виділяти два аспекти, такі як організаційний, що «використовується для розкриття самої процедури виділення проблеми, її дослідження, обґрун-

тування заходів, їх реалізації» [1, с. 15], та змістовний, що являє собою «зміст тих заходів, які обґрунтовуються чи пропонуються в різного роду нормативних правових актах для удосконалення системи управління» [1, с. 15]. Якщо перший може бути виражено за допомогою питання *як робити*, то другий – *що робити* [1, с. 15], тобто змістовний аспект відображає власне внутрішню (сутнісну) складову тих дій, що відбуватимуться, напрям змін, що в наведених термінах описується як реформа або вдосконалення чи трансформація, в значенні заходів.

Водночас поєднання організаційного та змістовного аспектів удосконалення управління характеризує його механізм. Механізм є похідною категорією по відношенню до удосконалення загалом як до соціального явища і слугує засобом вираження його практичного здійснення [1, с. 16–17].

О.В. Ольшевський [1] пропонує виділяти вказані аспекти в рамках процесу вдосконалення, але такий підхід справедливий також у разі трансформації систем управління, оскільки він не зосереджується на певній характерній особливості процесу удосконалення, а є внутрішньою будовою будь-якого процесу перетворень.

Поняття «механізм» належить до загальнонаукових категорій, тобто відноситься до різних сфер діяльності, щодо яких воно розкривається з різних аспектів. З одного боку, його застосування обмежується технічною сферою, оскільки тлумачення механізму «пов'язане з внутрішньою будовою

машин» [2, с. 6], тобто визначається як «сукупність деталей і вузлів, з яких складається технічна конструкція» [1, с. 16], а з іншого боку, це – «внутрішній устрій, система чого-небудь <...> сукупність станів і процесів, з яких складається яке-небудь явище для досліджень в сфері управління» [1, с. 16], або ж «система, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності» [2, с. 6].

Спільною характеристикою обох підходів виступає те, що механізм описує внутрішню складову системи або процесу. Однак, на відміну від структури, яка також описує внутрішню будову системи, а саме склад її елементів, механізм являє собою «цѣлое слагающееся изъ частей только *внѣшно соединенныхъ по законамъ механики*; отличается отъ цѣлаго органическаго-растительнаго и животноаго, гдѣ каждая часть и своими внутренними процессами соотвѣтствуютъ цѣлому и сообщаетъ необходимую долю, нужную для сохранения цѣлаго»¹ (курсив наш – Ю. О.) [3, с. 44].

С.В. Сазонова зазначає, що «запозичення поняття «механізм» у технічних наук вченими-економістами мало за мету визначення та вдосконалення систем управління різними об'єктами. Воно повинно бути виправдано, а також не повинно нівелювати або спотворювати саму сутність даного терміна. Виходячи з цього, можна зазначити, що в основу економічного механізму покладено сукупність або послідовність деяких дій або явищ» [4, с. 24–25].

В економічній науці вченими використовуються такі категорії механізму, як, наприклад, економічний механізм [5], механізм управління [6; 7], організаційно-економічний механізм управління [6, с. 18; 8], механізм управління корпоративною структурою [8, с. 13], механізм функціонування організаційних структур управління [9], механізм удосконалення управління [10], щодо яких дослідники пропонують різні погляди на змістовне наповнення.

А. Кульман зазначає, що про економічний механізм говорять, «якщо деяке початкове економічне явище тягне за собою ряд інших, причому для їх виникнення не потрібно додаткового імпульсу. Вони слідуєть одне за іншим в певній послідовності і ведуть до деяких очевидних результатів <...>, складовими елементами механізму завжди одночасно виступають і вихідне явище, і заключні явища, і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними» [5, с. 12–13].

І.В. Галімурза під механізмом управління банком розуміє те, «як саме керується банк, які засоби, інструменти, методи впливу застосовуються банком для реалізації прийнятих рішень» [11, с. 10].

П.О. Алексєєва розглядає механізм управління як «сукупність організаційних, фінансових і економічних *методів, способів, форм і інструментів*, що впливають на економічні і організаційні параметри системи управління підприємствами і здійснюють регулювання організаційно-технічних і фінансово-економічних процесів» (курсив наш – Ю. О.) [10, с. 9–10].

На механізмі, як понятті, що поєднує методи, форми певної діяльності, акцентує увагу також С.О. Широковських, який під механізмом управління корпоративною структурою пропонує розуміти елемент системи управління, що є сукупністю інститутів, форм і методів впливу на бізнес-процеси господарюючого суб'єкта [8, с. 13].

Механізм управління – спосіб організації управління суспільним виробництвом, який являє собою взаємопов'язаний комплекс форм, методів, засобів, принципів і важелів господарювання, що забезпечують ефективну реалізацію цілей, які стоять перед кожною організацією і найбільш повне задоволення суспільних, колективних та індивідуальних потреб робітників [12, с. 88].

У наведених визначеннях поняття механізму звучується до способу організації, сукупності форм, методів впливу, але в цьому разі воно характеризує лише процесну складову (процес як «[х]ід, розвиток якого-небудь явища, послідовна зміна станів в розвитку чого-небудь» [13, с. 577]).

Підхід, який зосереджує увагу на відносинах управління, застосовує Л.С. Ситник стосовно механізму антикризового управління підприємством як підсистеми «господарського механізму, що включає широкий *спектр відносин управління і планування*, але має свою специфіку, яка визначається граничністю кризових ситуацій, в яких знаходяться підприємства» (курсив наш – Ю. О.) [14, с. 30].

Т.М. Халімон резюмує, що «механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначити як сукупність взаємопов'язаних організаційних та економічних *важелів й інструментів*, які впливають на генерування цінностей і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства» (курсив наш – Ю. О.) [15, с. 162–163].

Механізм сприймається дослідниками як загальна характеристика процесу управління підприємством, його цілісна складова, яка певною мірою за складом елементів отожднюється із системою управління.

Оскільки переважно вчені визначають категорію механізму як сукупність складових, систему, то під час розгляду поняття механізму неможливо зосереджуватися лише на способах, формах, методах, інструментах перетворення, як і на елементах тієї системи, що перетворюватиметься, акцент має бути більш масштабним, тобто охоплювати також те, у зв'язку з чим виникає, які наслідки

¹ Для того щоб найбільш повно передати той зміст, який автор намагався донести, цитату наведено мовою оригіналу.

матиме реалізація механізму трансформації (подібно до вихідного та заключних явищ А. Кульмана [5, с. 12–13]).

Механізм трансформації систем управління охоплює не лише склад елементів системи управління, яка містить обмежене коло елементів, адже, на відміну від неї, механізм – це динамічна категорія зі змінними межами; мається на увазі, що механізм трансформації описує як сам трансформаційний процес, так і його передумови та наслідки, які в кожному окремому випадку виявляються індивідуальними, тобто змінними.

Отже, механізм трансформації структур управління можна визначити як цілісний взаємопов'язаний процес перетворення (трансформації) структур управління, що розпочинається з накопичення протиріч діяльності підприємства, тобто виникнення необхідності перебудови управління з метою отримання певних наслідків (результату).

У наведеному визначенні механізму трансформації, як і самого трансформаційного процесу, відображена наявність його тісного зв'язку з умовами функціонування підприємства, які виступають першопричиною будь-яких змін в організації.

Кожне підприємство перебуває під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема правових, соціальних, економічних та фінансових, організаційних, кадрових. Звісно, сила впливу кожного з них залежить від індивідуальних особливостей організації, зокрема сфери діяльності, масштабу, організаційно-правової форми господарювання. З іншого боку, окрім факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, на організацію справляють вплив інтереси суб'єктів та об'єктів управління, а саме власників, апарату управління (в більш загальному сенсі – системи управління), системи корпоративного управління та виробничої системи підприємства (при цьому система управління одночасно виконує роль і суб'єкта, і об'єкта управління). В сукупності вплив визначених факторів та інтересів приводить до накопичення протиріч в діяльності підприємства, зокрема порушення строків виконання поставлених завдань, зменшення прибутковості, неузгодженості діяльності підрозділів, плинності кадрів.

Накопичення протиріч у діяльності підприємства не відбувається одномоментно, миттєво, а розтягується у часі на тривалий строк. До певного ступеня неузгодженості можуть нівелюватися та розв'язуватися за рахунок гнучкості систем підприємства, в цьому разі – управлінської системи та її елементів. Коли ж протиріччя не можуть бути вирішені за рахунок гнучкості систем підприємства, виявляється їх невідповідність сучасним умовам.

Ці невідповідності у функціонуванні структури управління можуть бути пов'язані з її елементами, тобто простежується необхідність створення або ліквідації певних підрозділів (наприклад, в резуль-

таті виникнення низки проблем з якістю надання послуг на одному з підприємств сфери зв'язку та інформатизації ухвалено рішення про об'єднання розрізаних спеціалістів, які займалися питаннями якості, в один відділ з метою спрощення координації зусиль); організації процесу управління, що виявляється в неналежному виконанні функцій управління, зокрема відсутності належної координації та контролю за роботою підрозділів, слабкій та недовірливій системі мотивації; процесу ухвалення й реалізації управлінських рішень (недостатнє залучення спеціалістів до процесу обговорення рішень, відсутність або недовірливість системи зворотного зв'язку); управлінських комунікацій (слабка та нерозвинута мережа комунікацій між елементами структури управління).

Проте виявлення проблем не веде до автоматичного розгортання процесу трансформації, оскільки перед підприємством постає завдання створення передумов до майбутнього перетворення структури управління. Такими передумовами виступають формування фінансового, кадрового, інформаційно-документального та матеріально-технічного забезпечення.

Трансформація структури управління, як і будь-яке інше перетворення, вимагає насамперед забезпечення достатніми фінансовими ресурсами процесу, тобто передбачається пошук коштів, які спрямовуватимуться на фінансування змін, а саме витрати на оплату послуг спеціалістів (в разі залучення зовнішніх експертів) та матеріальне заохочення власних працівників, фінансування обов'язкових виплат у разі скорочення працівників тощо.

Іншим важливим питанням виступає визначення кількісного та якісного складу фахівців, які здійснюватимуть процес трансформації, а саме пошук та залучення зовнішніх або внутрішніх фахівців, їх кількість, рівень кваліфікації.

Під інформаційним забезпеченням «розуміється сукупність форм, методів та інструментів управління інформаційними ресурсами, необхідних і придатних для реалізації аналітичних і управлінських процедур, що забезпечують стабільне функціонування підприємства, його стійкий перспективний розвиток» [16, с. 7], що включає забезпечення процесу перетворення структур управління достовірною інформацією в достатніх для ухвалення ефективних рішень обсягах. Окрім інформації, значний вплив на процес трансформації має документальне забезпечення, тобто правильне відображення відомостей в документах тощо.

Матеріально-технічне забезпечення включає забезпечення фахівців, залучених до процесу трансформації структури управління, необхідними технічними засобами збору, реєстрації, обробки, передачі інформації, оргтехніки.

Проходження усіх зазначених блоків приводить до розгортання процесу трансформації структури управління, перший етап якого складають аналіз наявної структури та оцінювання її якості (визначаються слабкі місця моделі управління, що використовується). Водночас здійснюється дослідження тенденцій розвитку структур управління з метою перейняття досвіду адаптування процесу управління інших підприємств до наявних зовнішніх умов.

Наявні тенденції, тобто напрями розвитку структур управління, вимагають дослідження концепції управління підприємством з метою перевірки можливості їх (тенденцій) застосування в межах підприємства, що досліджується. Тобто аналіз цілей, місії, стратегії підприємства, наявних ресурсів тощо виступає одним з ключових етапів процесу трансформації структури управління.

Важливою складовою процесу виступає залучення працівників підприємства до перетворення його структури управління. Хоча зазначене має відбуватися постійно, адже це обумовлене тим, що саме працівники підприємства в подальшому використовуватимуть майбутню структуру управління, а для того, щоб зробити її більш дієвою та не допустити її ігнорування, проводиться залучення працівників підприємства різних рівнів управління, проте дослідження, які здійснювались на підприємствах сфери зв'язку та інформатизації, показали, що такий підхід не застосовувався.

Визначення проблем, які існують в структурі управління, що використовується, а також дослідження наявних тенденцій зумовлюють пошук напрямів перетворення структури управління. Як конкретні заходи напрями трансформації мають широко обговорюватися з пов'язаними зі структурою управління особами.

Результати обговорення напрямів перетворення управління мають наслідком адекватні зміни в місії, стратегії підприємства, шляхах досягнення підприємством встановлених цілей. Водночас реалізація запропонованих заходів повинна мати позитивний ефект для діяльності підприємства. Тобто окремим етапом постає дослідження витрат на впровадження напрямів трансформації структури управління та розрахунок економічного ефекту, що підприємство від них отримає. І якщо результати задовольняють підприємство, то відбувається використання удосконаленої структури управління, інакше процес трансформації розпочинається знову.

Висновки з проведеного дослідження. Сформована структура управління завжди є певним балансом між складовими механізму трансформації структури управління, а саме можливостями підприємства, бажаннями та інтересами різних груп (від власників, працівників до постачальників, споживачів), факторами зовнішнього та внутрішнього середовища тощо. Проте чітке їх

визначення та врахування під час побудови або вдосконалення структури управління здатні забезпечити раціональний розподіл функціональних обов'язків між підрозділами підприємства, створити чітку та зрозумілу вертикаль управління, як наслідок, забезпечити ефективну роботу підприємства загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ольшевский А.В. Механизм совершенствования системы управления органами внутренних дел: организационно-правовые вопросы: автореф. дисс. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.11; Акад. упр. МВД РФ. Москва, 2004. 30 с.
2. Пелих О.О. Мотивационный механизм повышения эффективности управления предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.06.01; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2001. 20 с.
3. Гогоцкий С.С. Философский словарь, или Краткое объяснение философских и других научных выражений, встречающихся в истории философии. Киев: тип. ред. «Киев. Телеграфа», 1876. [2], 145 с.
4. Сазонова С.В. Организационно-экономический механизм надання загальнодоступних послуг телекомунікаційними підприємствами: дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.04; Державний університет телекомунікацій. Київ, 2017. 260 с.
5. Кульман. А. Экономические механизмы / пер. с фр.; общ. ред. Н.И. Хрусталевой. Москва: Прогресс, Универс, 1993. 192 с.
6. Суханов С.А. Совершенствование механизма управления предприятиями сферы услуг на примере оптовой торговли минеральным сырьем: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05; Всерос. гос. налоговая акад. М-ва финансов РФ. Москва, 2008. 32 с.
7. Пушнин А.И. Совершенствование механизма управления бизнес-процессом коммерческого предприятия сферы услуг: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05; Новосиб. гос. ун-т экономики и упр. Новосибирск, 2004. 25 с.
8. Широковских С.А. Совершенствование механизма управления корпоративными структурами в промышленности России: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05; Рос. акад. предпринима- тельства. Москва, 2011. 30 с.
9. Иванов Г.Г. Совершенствование механизма функционирования организационных структур управления хозяйственными образованиями промышленности России: автор. дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05; Моск. гуманитар. ун-т. Москва, 2007. 22 с.
10. Алексеева П.А. Механизм совершенствования управления предприятиями сферы услуг: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05; Санкт- Пет. гос. ин-т кино и телевидения. Санкт-Петербург, 2015. 23 с.
11. Галимурза И.В. Качество управления банком и подходы к его оценке в современных российских условиях: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.10, 08.00.05; Гос. ун-т упр. Москва, 2004. 22 с.

12. Толковый словарь по управлению / под ред. В.В. Познякова. Москва: Аланс, 1994. 252 с.

13. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Около 57 000 слов / под ред. Н.Ю. Шведовой. 10-е изд., стереотип. Москва: Сов. Энциклопедия, 1973. 846 с.

14. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.02.03; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2002. 39 с.

15. Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. № 25. Ч. 1. С. 162–165.

16. Смирнова В.В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01; Східноукр. нац. ун-т ім. В.І. Даля. Луганськ, 2006. 19 с.