

**PETRO GUDZ**

# **АНАЛІЗ СУЧАСНИХ НАУКОВИХ КОНЦЕПЦІЙ НА ПРИРОДУ ФОРМУВАННЯ І МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН У ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

**Анотація:** Історія економічних вчень структурних трансформацій у бізнесі дає можливість відстежити найбільш життєві концепції структурних змін. Їх аналіз дає можливість побудови нових логічних конструкцій, що відповідають запитам розвитку організацій. Мета роботи — ретроспективний аналіз вибраних концепцій формування і реалізації структурних змін у підприємстві. Методи дослідження — аналіз, порівняльний аналіз, історичний метод, табличний та ілюстративний метод представлення даних. Результат дослідження — проаналізовано класичні та сучасні концепції структурних змін Д. МакГрегора, Г.Левітта, Ф.У. Тейлора, А.Карнегі, Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne, and Robert Chin, Дж. Коттера. Структуровано основні підходи до побудови моделей змін на підприємстві на основі трьох концептів: структурний, технічний та соціальний. Проаналізовано досвід управління та розвитку глобального портфелю найліпших практик впровадження структурних змін в бізнесі корпорації AXELOS і Бібліотеки інфраструктури інформаційних технологій (ITIL). Висновки: 1. Характер структурних змін на підприємстві визначається ефектом “трансформаційних ножиків”: з одного боку, роль соціальних трансформацій у виробничій сфері в діяльності бізнесу має тенденцію до скорочення; в позавиробничій сфері, з другого боку, вплив соціальних змін і роль персоналу наростає, що обумовлено потребою і інтересами людини праці до самореалізації, самовираження. 2. Комунікативні, соціально орієнтовані, врешті, потреби визнання працівника у різних соціальних групах створюють передумови для залучення персоналу до управління. 3. “Ножикі трансформацій” вказують, що контекст технологічних, технічних, інформаційних трансформацій більш притаманний корпоративному бізнесу, вертикально орієнтованим компаніям, де діджиталізація є основою усіх інших перетворень. Механізм соціальних змін більш проявлений і ефективний у малому та середньому бізнесі, де сфера людських відносин відіграє значиму роль у розвитку організацій.

**Ключові слова:** історія економічної думки, концепція, організація, технологічні,

структурні, соціальні зміни, “трансформаційні ножиці”.

JEL Classification: A1, B3, D2

## 1. ВСТУП

В межах системного підходу в економічній науці соціально-економічна система переважно розглядається як сукупність ресурсів і факторів виробництва, які взаємодіють під впливом механізмів, зв'язків, відносин, інтересів в процесі виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних і нематеріальних благ для задоволення потреб людей. На відміну від природних систем, соціально-економічна система є продуктом творення людини і керується, адмініструється людиною. Так, світова соціально-економічна система знаходиться під регуляторним впливом міжнародних організацій та інституцій — Світового банку, Міжнародного валютного фонду, лідери країн G20, на які припадає 90% світового ВВП, 80% світової торгівлі, Велика дев'ятка тощо. Національна соціально-економічна система ототожнюється з національною економікою, регіональна — як економікою регіону, які підсистемою національної економіки, що має регіональні особливості. В науковому дискурсі в неокласичній теорії цей логічний ряд екстраполюється на рівень підприємства. Звідси, соціально-економічна система підприємства — це цілісний організм працівників, капіталу, технологій, зорганізований у певний спосіб для досягнення конкретних цілей власника бізнесу.

Представлена робота має за мету теоретичне обґрунтування та практичний аналіз підходів до наукового аналізу концепцій структурних змін та аналіз їх упровадження в соціально-економічній системі підприємства. Об'єкт дослідження — неокласичні концепти теорії структурних змін. Предмет дослідження — теоретичні, методичні підходи щодо аналізу наукових неокласичних концептів структурних змін у підприємстві.

## 2. НЕОКЛАСИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ СТРУКТУРНИХ ЗМІН І РОЛЬ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКА

В сучасному бізнес-середовищі, яке змінюється під впливом від глобалізаційних явищ, динамічно змінного і конкурентного ринку, якість і сталість господарських систем все більше залежить від персоналу та його мотивації. Ця думка є поширеною серед фундаторів науки управління, зокрема в концепціях Д. МакГрегора, Г. Левітта на цьому робиться сильний наголос. Модель Г. Левітта вибудована на чотирьох елементах:

- Завдання/ цілі - тобто функції, які організація виконує на користь

оточення (у комплексі. Організації можна розділити на оперативно важливі детальні завдання).

- Структура - це система комунікації, ієрархія, сфера діяльності, організаційна схема та робоча система.
- Техніка - це інструменти для вирішення проблем (комп'ютери, машини, програмне забезпечення).
- Актори (люди) - це ставлення, кваліфікація, навички, мотивація та загальні відносини міжособистісний (рис.1).

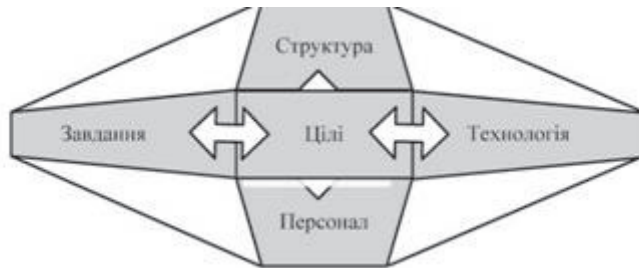


Рисунок 1 - Схема “Алмазна модель” Г. Левітта [Leavitt 1975]

“Алмазна модель” Г. Левітта вказує на взаємозалежність структурних елементів та композиції в цілому, оскільки зміна кожного із чинників приводить до зміни інших - вони рухливі, гнучкі, адаптивні, але за умови ефективного менеджменту. Наприклад, будь-яка зміна структури у напрямку децентралізації спричиняє зміни процедур і алгоритмів виконання завдань, технологій та технік управління персоналом. Відтак, упровадження змін часто допомагає в розвитку організації, оскільки за допомогою нових технологій можна виконати більш широку палітру завдань, яких раніше не враховували або які були навіть неможливими. В моделі Г. Левітта представлені три підходи: структурний, технічний та соціальний підхід. Технічний підхід зосереджується на вирішенні завдань, а соціальний — на поведінці членів організації та впевненості у тому, що організація відповідає потребам працівників. Структурний підхід стосується змін в організації, спричинених змінами організаційної структури.

Отже, Г.Левіт розглядає організацію як систему взаємодій між змінними, які відносяться до структури, людей, технології та завдань. Зміни в кожній перемінній викликають зміни в інших сферах організації, і прикладом цього може бути зміна способу визначення, розв’язання або виконання завдань шляхом впровадження нових засобів, нової структури або зміни ставлення персоналу. Однак, варто пам’ятати, що вносячи зміни в різні сфери завдань, можна викликати зміни інших елементів виробничих систем, які можуть виявитися небажаними, часто дороговартісними і викликаючими

непередбачені ускладнення. Характерно, що з часом, зокрема до 1980 рр. чимало поколінь менеджерів набули втоми, певної фрустрації і розчарувань від періодичних змін стратегії і структури фірм. Тобто менеджмент компаній був готовий до нового бачення філософії структурних змін, що й було згодом розроблено компанією *McKinsey* і набуло поширення.

Представники напрямку наукового менеджменту, впроваджуючи різні вимірювальні техніки, запропонували ефективні способи вирішення завдань, які, однак, викликали опір серед працівників людей. Також ініціатори змін надто зосереджувалися на структурі організації, в результаті чого виникали складнощі адаптивного характеру, оскільки часто персонал або технології не могли бути належним чином пристосовані до нової структури.

Напрямок міжособистісних відносин стикається з непередбаченими витратами, пов'язаними з побудовою організації виключно навколо людського фактору, оскільки технологічні процеси та їх обслуговування, проникаючи у сферу людських відносин чи в царину людського інтелекту, може вирішити низку проблем у міжособистісних стосунках. Незважаючи на ці застереження, у цих спробах є позитивний аспект, оскільки деякі залежності були прояснені між окремими змінними. Разом з тим, погоджуємося з польськими вченими, що, як і раніше, відсутні реальний вимір для порівняння відносних витрат і вигод від заходів, вжитих у сфері міжособистісних відносин [Kozioł, Buzowska 2016, p. 21]. Тому Л. Лайкерт запропонував теорію «економіки організаційних змін», яка могла б ефективно оцінити витрати у даному напрямку.

Перший підхід в межах структурної філософії — це власне зміна структури організації, як головного механізму упровадження змін. Структурний підхід базувався на дедуктивному, логічному мисленні, в основі якого знаходився добре розроблений весь набір відомих правил, норм і регуляторів покращення організаційної діяльності шляхом вдосконалення, оптимізації структури за допомогою належного розподілу бізнес-процесів і робіт та властивій системі ієрархії. Серед базових цінностей даного підходу легко узагальнюваними є порядок, дисципліна, система, прийняття влади. Головною метою такого підходу є перехід до оптимальної організації виконання завдань, але в межах обмежень, накладених системою влади і широко використовуваною у подібний спосіб.

Другий підхід проведення змін в структурі організації пов'язаний із децентралізацією, тобто своєрідний структурний дизайн через децентралізацію організаційної структури. Децентралізація розуміється як механізм зміни організації через поширення та забезпечення автономії у прийнятті рішень на нижньому, локальному ієрархічному рівні управління організацією. Позитивним моментом підходу є те, що в залежності від потреб організації, децентралізаційна оргструктура може змінюватися достатньо динамічно та природно.

Наступний структурний підхід, запропонований Eliot D. Chapple і Leonard R. Sayles, не набув належного поширення та популярності, оскільки базувалася у формі суспільної інженерії, направленої на завдання, але через працівників. Автори вважали, що працівникам потрібно змодифікувати поведінку так, аби полегшити виконання завдань, роблячи акцент на зміні структури та організації праці [Chapple, Sayles 1961].

Слабкою стороною попередніх моделей був факт, за яким проєктування праці цілковито визначалося через робочі завдання і технічні чинники і не брався до уваги чинник людського потенціалу.

Технологічний підхід до структурних змін в організації, джерелом якого стало наукове управління, а суттю — інструменти вимірювання праці. Цей спосіб спричинив виникнення нової діяльності — промислової інженерії, яка опікувалася проєктування та поліпшення систем, процесів і організації праці, а також нового типу працівника — промислового інженера, до функцій якого стало відноситися планування, організація та конструювання виробничих процесів. Попри виділення окремих спеціалістів з планування, сам процес планування став функцією кваліфікованих виробничих менеджерів. Творцем даного підходу вважають Ф.У. Тейлора, адже завдяки його ініціатив та впроваджень з'явилися хронометраж, методи інженерії, стандарти праці, акордові ставки, інструкції і організаційні схеми, розподіл праці. Варто зазначити, що роль тейлоризму та, зокрема технологічні і організаційні важелі впливу на зміни в організаціях мали обмеження і незначну ефективність, оскільки не торкалися у своїх засадах людського чинника підприємництва, потреб і почуттів працівників. У даному разі, є підстави погодитися із іронічним твердженням одного із дослідників історії структурних змін на підприємстві: “Вищість техніки в пошуку і використанні більш ефективних змін свідчить про людську слабкість і неспроможність” [Firlej 2007].

Вважається, що підхід до структурних змін в організації засобами технологічних новацій пов'язаний із більш довготривалим плануванням, аніж зміни, що базуються на суспільних інноваціях, що спрямовані на зміну поведінки працівників організації. Зміна поведінки і статусів працівників як членів команди, які будують, розвивають, змінюють організацію, сприяє кращому використанню нових інструментів, технік і технологій, модифікації структури організації як структури влади.

Суспільний підхід до структурних змін в підприємстві пройшов декілька етапів розвитку. Перший з них був переважно маніпулятивним і відповідав на питання - як ми можемо змусити людей робити те, що ми хочемо. Власне, модель Карнегі відповідала на подібні запити і була побудована на взаємодії постійних і перемінних величин поведінкових відносин [Карнегі 2022; Carnegie 2009]. Модель спрямована на обґрунтування зміни почуттів та підходів працівника, які є попередньої умови добровільних змін у пове-

дінці. А.Карнегі спочатку пропонує розробити ціннісні стосунки, а потім використовувати їх для забезпечення очікуваних змін. При цьому соціологи звертають увагу на той факт, що функції, які дозволяють вам бути успішним менеджером на промисловому підприємстві пов'язані із акторськими навичками, вмінням приховувати якусь інформацію, представляти рішучість позиції посади тощо. Маніпулятивний характер подібної до цієї моделі підходів полягав у тому, що очікувана модифікація поведінки працівників шляхом їх маніпулювання не передбачала зміни структури влади і повноважень.

Наступним етапом розвитку суспільного підходу до генерування структурних змін в організації стала концепція справедливого розподілу влади між постійними і перемінними величинами. Прикладом цього є теорія Х і Y, створена Дугласом МакГрегором [McGregor 1960]. Д. McGregor виходить з того бачення, що керівники, за теорією Х, мають прикладати зусилля для працівників по праці, оскільки праця для них неприємна, тому співробітників треба мотивувати силою, грошима чи похвалою. Він припускає, що люди ліниві за своєю природою і мають вроджене небажання працювати. Середня людина, згідно з теорією Х - не має професійних амбіцій і уникає відповідальності, саме тому в цій ситуації потрібно створити у всіх організаціях примусову, контрольну та ретельну систему управління людьми. Керівники, які згідно з теорією Y, припускають, що люди люблять працювати і раді підходити до роботи як до способу розв'язання своїх творчих талантів та уподобань, тобто вони за природою мотивовані працювати і добре виконувати завдання. Теорія Y - приклад використання людської концепції свідомих людини, але проблема полягає в тому, що в сучасному промисловому середовищі менеджери не схильні чи не в змозі цілісно використовувати людський потенціал. Адже не усі менеджери категорії Y здатні створити сприятливий клімат в організації, що дає працівникам можливості особистого зростання, самовиразу, вдосконалення. Актуальним залишається висновок МакГрегора про те, що ті організації, які прагнуть досягти високого рівня придатності, мають замінити функцію контролю інтенціями інтеграції та кооперації.

Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne and Robert Chin визначали вирівнювання влади як її поділ, де клієнт і агент змін мають рівні чи майже рівні можливості упровадження рішень [Bennis 1999; Bennis, Kenneth, Benne, Chin 1961]. Вирівнювання влади стало ключовою ідеєю в людському підході, першим кроком в теоретичному причинно-наслідковому ланцюгові, що призводить до змін в організації. Модель вирівнювання влади потужності робить акцент на спілкуванні, оскільки тоді влада буде більш відкрита, буде більше довіри до інформації та більше зацікавленості у досягненні цілей організації. Якщо порівнювати цей підхід з попередніми моделями структурних змін, то в них пропонуються обмежені контакти та обмін поточною технічною інформацією щодо пошуку оптимальних рішень, тобто має місце

ігнорування людського чинника в системі ефективних змін. Слід зазначити, що віднедавна в технічних та структурних моделях почали розглядатися проблеми людської емоційності та ірраціональності поведінкових рішень.

Однією з найпопулярніших і широко прийнятих у колах представників науки і практики управління змінами є це модель 7S Петерса і Ватермана, упроваджена вперше консалтинговою компанією McKinsey [Waterman 1980]. Модель 7S є системою відліку для внесення змін, в якій автор виділили 7 ключових факторів, що можуть заважати/сприяти ефективному впровадженню змін в організації, таких як:

- структура - можуть бути тимчасові структурні зміни, які допомагають виконувати стратегічні завдання;
- стратегія - її розробка викликає менше проблем, ніж реалізація; у загальному значенні виражає домінуючий напрямок функціонування даної системи;
- система - поряд з процедурами, зв'язками і відносинами забезпечує функціонування організації;
- стиль - відноситься до реальних і символічних дій, які здійснюють члени вищого керівництва; він інформує про пріоритети та вказує на ефективність;
- персонал - люди є цінним ресурсом, тому важливим для менеджерів з персоналу є планування розвитку персоналу;
- навички - до тих видів діяльності, які організація виконує найкраще і за якими вона відома;
- головні цілі - базові концепції, цінності та прагнення, які об'єднують організацію спільними цілями (рисунок 2).

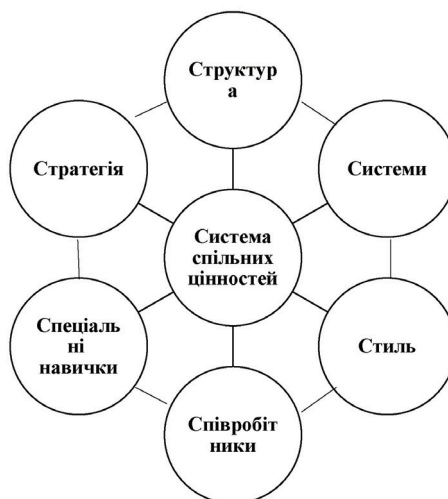


Рисунок 2 - Модель організації 7S Петерса і Ватермана



Саме модель 7S спонукає до запитання, якою мірою аналізована організація досягає такого ступеня зрілості, який дозволяє їй функціонувати самостійно в поточній ситуації в такій складній і динамічно мінливій реальності. Визначення стратегії організації, вибір структур і систем, необхідних для реалізації цієї стратегії повинні бути валідними необхідним компетенціям і навичкам персоналу, що представляють певний стиль функціонування та є здатними створювати спільні цінності, які визначають зрілість організації.

Швидкість модернізації та оновлення технологічних процесів, “моральне старіння” найсучасніших виробів в одно- або дворічних виробничих циклах змушують до визнання пріоритетів інтелектуальних цінностей над матеріальними компонентами. Спроба інтерпретувати найважливіший зміст виражених у моделі елементів приводять до структуризації трьох груп складових: стратегія, структура та систем забезпечення, що виражають підпорядкованість інструментів реалізації стратегії підприємства. Подібний ступінь цілісності розгляду дозволяє відійти від багатьох детальних зв’язків, які б обмежували універсальність застосування запропоновані в моделі понять, які потребують інтерпретацію властивого використання для конкретного елементу потенціалу підприємства.

### **3. СУЧАСНИЙ КОНЦЕПТ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН: СКЛАДОВІ ТА МЕХАНІЗМИ**

В літературі на основі досліджень ефективності організаційних змін у бізнесі [Raport VIII Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą 2022] та прикладних досліджень Американської Асоціації з менеджменту зазначається фіаско від 45 [Luescke 2003] до 70% [Beer, Nohria 2003] програм впровадження змін. Найцікавіше порівняння щодо успіхів і невдач змін представлено М. Смітом на основі мета-аналізу 49 професійних доповідей за 1989-2000 рр. щодо успішності впровадження змін в організаціях [Smith, p. 27] (таблиця 1).

Наведені показники успішності змін стосуються відсотка компаній, які успішно впровадили зміни, у загальній кількості компаній, охоплених даним звітом. З аналізу даних табл.1 свідчить, що найбільш ефективною трансформацією є усвідомлення зміни стратегії компанії та впровадження структурних змін на рівні місії компанії, стратегічних і операційних цілей, напрямків і завдань.



**Таблиця 1 - Результати опитування компаній щодо ефективності впровадження структурних змін у підприємстві**

| Вид змін                                    | Кількість звітів | Середній показник успішності змін, % |
|---------------------------------------------|------------------|--------------------------------------|
| Зміна стратегії                             | 3                | 58                                   |
| Реструктуризація                            | 9                | 46                                   |
| Зміни технологічні                          | 5                | 40                                   |
| Інші зміни                                  | 1                | 39                                   |
| Зміни, спрямовані на якість (TQM)           | 5                | 37                                   |
| Злиття і поглинання підприємств             | 9                | 33                                   |
| Реінжиніринг та інші зміни у сфері процесів | 7                | 30                                   |
| Зміни інформаційних систем                  | 6                | 26                                   |
| Розширення підприємництва                   | 1                | 20                                   |
| Зміна організаційної культури               | 3                | 19                                   |
| Разом                                       | 49               | 33                                   |

В той же час, зміна організаційної культури залишається найбільш нееластичною ділянкою управлінських впливів. На наш погляд, ситуація може пояснюватися несприйняттям та супротивом змінам з боку персоналу, оскільки зміни, як правило, призводять до підвищення вимог щодо компетентісного фахового, інформаційного, лінгвістичного рівня працівників і менеджерів.

Але світ тепер змінюється швидше, ніж будь-коли раніше, і багато організацій не можуть встигати адекватно реагувати на зміни зміною структурно\ політики. Парадокс менеджерів з управління змінами полягає у тому, що найфундаментальніші помилки, які роблять керівники бізнесів, коли намагаються внести серйозні зміни, особливо коли впроваджують масштабні стратегії чи ініціативи, залишаються незмінними упродовж тривалого часу. Це не означає, що генеральні директори нічого не навчилися за останні кілька десятиліть. Вони навчилися, однак виклики зростали так само швидко або швидше, ніж їхні навички. Новаційною представляється теорія змін Джона Коттера, методологія якої сформована на створенні так званої подвійної операційної системи, яка поєднує традиційну ієрархію з гнучкою мережею, формуючи більш адаптивну організацію.

Дж. Коттер в статті *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, опублікованій у журналі *Harvard Business Review* в березні 1995 р. Та в подальших роботах визначив з метою досягнення узгодженого та комплексного підходу до процесу впровадження змін чотири основні принципи змін - мислення, ставлення та лідерську поведінку, необхідних для стимулювання змін [Kotter 1995]. Методологія Коттера є перевіреною

підходом до досягнення тривалих змін на засадах фундаментальних принципів, що виникли безпосередньо в консалтинговій роботі з клієнтами (табл.2).

**Таблиця 2 - Матриця фундаментальних принципів змін за методологією Дж. Коттера**

| <b>Менеджмент + лідерство</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Розум + почуття</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бачення, можливості, мотивація до дій – на додаток до основних управлінських процесів, таких як управління проектами, перегляд бюджету та звітність. Поєднуючи стабільність і передбачуваність, закріплені керівництвом, зі швидкістю та інноваціями, надихнутими керівництвом, організації можуть рухатися швидше та з більшою надійністю.                                                            | Логіка та розум лежать в основі багатьох хороших ідей. Але більшість людей не отримають натхнення допомогти вам, якщо ви звернетесь лише до логіки. Ви також повинні враховувати почуття людей – говорити про щире та фундаментальне людське бажання зробити свій внесок у більшу справу, щоб привести організацію чи спільноту до кращого майбутнього. Дайте відповіді на питання, що турбують людей: «Що мені з цього?» і «На службі чого?» Дайте їм привід вірити.                          |
| <b>Могти + хотіти</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Малий вибір + велике різноманіття</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Люди, які відчувають, що мають можливість брати участь у важливій діяльності, добровільно зроблять це... на додаток до своїх звичайних обов'язків. Вам не потрібно наймати нових людей; ваші існуючі люди дають енергію – якщо ви запросите їх і створите середовище, де вони відчуватимуть, що «зможуть» зробити крок вперед і діяти. Адже саме ваші люди знають, де больові точки і як їх виправити. | Певні завдання може і повинна виконувати певна група експертів. Але зміни, які вимагають від багатьох людей робити речі по-іншому, не можуть лягти на плечі кількох обраних. Вам потрібно більше очей, щоб бачити, більше розуму, щоб думати, і більше рук і ніг, щоб діяти. Більше людей повинні мати можливість впроваджувати зміни, а не просто виконувати чийсь вказівки. Якщо все зроблено правильно – це генерує лідерів на всіх рівнях організації, а не лише потенціальних кандидатів. |

При послідовному і повному використанні вони є ключем до розблокування потужності 8 прискорювачів у процесі управління змінами, реалізація яких має сприяти збільшенню шансів на успіх у впровадженні змін:

1. Створення імпульсу до змін – відчуття терміновості.
2. Створення коаліції, сприятливої для змін.
3. Побудова ефективного бачення та стратегії.
4. Ефективне поширення (обговорення) бачення.
5. Надання дозволів для нових припущень.
6. Досягнення швидких успіхів (перемог).
7. Закріплення досягнень (стимулювання за досягнутими результатами).
8. Закріплення змін – інституціоналізація [Kotter 2021].

Дж. Коттер, робить висновок, що еволюція призвела до створення двоканальної системи – вижити та процвітати – яка є детермінацією нашої

реакції на загрози та можливості. Переважна більшість людей схильні серйозно недооцінювати силу нашого вбудованого інстинкту виживання і те, як він може, ненавмисно, перевантажити нашу здатність бачити можливості, впроваджувати інновації, адаптуватися, вести за собою і змінюватися на краще.

Разом з тим, незважаючи на універсальність моделі Дж. Коттера як стосовно людини, так і до організації (життєвий цикл організації), вона має певні як переваги, так і недоліки моделі (табл.3).

Не тільки серед американських вчених, а і серед європейських дослідників тематика структурних змін знаходиться у сфері актуальних досліджень, на що вказує, зокрема, створення постійно діючої науково-дослідної школи управління змінами, що провела уже сім досліджень управління змінами у польських компаніях та установах.

**Таблиця 3 -Переваги і недоліки моделі Дж. Коттера**

| Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проста модель, яка містить покрокові вказівки для всього процесу змін - її легко реалізувати.</li> <li>2. Підкреслює зобов'язання та визнання успіху співробітників протягом усього процесу.</li> <li>3. Основний акцент робиться на підготовці та формуванні прийняття змін, а не на самому процесі змін.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жорсткий алгоритм впровадження - через його послідовний характер пропуск одного кроку може спричинити проблеми.</li> <li>2. Процес досить трудомісткий.</li> <li>3. Принцип побудови - модель зверху вниз, що може перешкоджати спільній творчості та низькій ініціативі.</li> <li>4. Може викликати розчарування та невдоволення серед працівників, якщо належна увага приділяється індивідуальним вимогам.</li> </ol> |

Джерело: складено за [Kozakiewicz].

За результатами досліджень, в найкращий рік кількість змін, завершених з повним успіхом, становила 36%, а в гірші роки – лише 20% [Smolik]. За результатами досліджень двох попередніх років, найчастіше згадуваною метою змін був перехід на віддалену роботу (2020 р.), а у 2021 році – зміна стратегії, повного ефекту від запланованих структурних змін досягло 30 % компаній, а найгірші ефекти впровадження змін показали промисловість – 21% та ІТ – 23% [Axelos].

В 2013 р. Урядом Великої Британії і фірмою Capita plc. З метою управління та розвитку глобального портфелю найліпших практик впровадження структурних змін в бізнесі утворена спілка AXELOS, в якій ключовими галузевими напрямками діяльності стали управління послугами ІТ і управління проектами. Спілка акумулює публікації передового досвіду, звіти та статті, щоб бути в курсі галузевих тенденцій, інструменти та шаблони для максимального підвищення продуктивності, а також є майданчиком для спільноти професіоналів та експертів-однодумців.

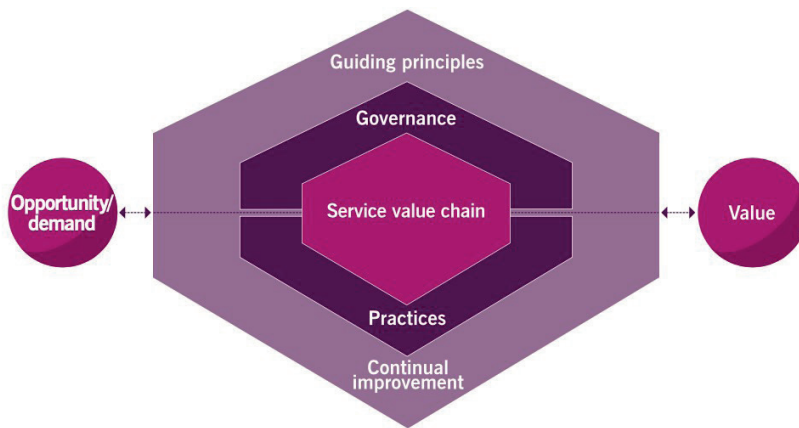
Бібліотека інфраструктури інформаційних технологій (ITIL) —

це бібліотека найкращих практик для створення та управління ІТ-організацією. ITIL є зареєстрованою торговою маркою AXELOS, якій також належать методики управління змінами PRINCE2, MSP, RESILIA. ITIL був прийнятий організаціями в приватному та державному секторах у понад 150 країн світу для покращення навичок, знань і компетенції працівників та ефективності організацій. Сьогодні ITIL став глобальним стандартом, який використовують тисячі компаній, таких як Axa, BP, Disney, IBM, KPMG, Microsoft, HP, VISA, а також такі організації, як Армія США, BMC США, CERN, Єльський університет.

18 лютого 2019 року вийшло останнє оновлення бібліотеки ITIL 4, яка має модульну структуру і відповідає сучасним вимогам бізнесу. До роботи над ITIL 4 були залучені тисячі зацікавлених сторін: консультанти, постачальники, співробітники ІТ-відділів, розробники, а також користувачі та клієнти. У роботі над ITIL 4 брали участь 150 професіоналів із широкої сфери ІТ. Відповідно до керівних принципів, представлених в останній версії ITIL 4, він зосереджений на створенні цінності та підвищенні операційної ефективності, не наражаючи клієнта на непотрібні витрати та ризики. ITIL пропонує загальні концепції та словниковий запас, що відповідає міжнародним стандартам, щоб полегшити співпрацю в мультикультурному середовищі. ITIL 4 і концепція моделі безперервного вдосконалення, керівні принципи або організації високошвидкісної підтримки ІТ у кризових ситуаціях, а також в умовах невизначеності, які називаються VUCA, тобто мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність.

Остання версія ITIL є логічною еволюцією існуючого набору практик: якщо ITIL v3 є відповіддю на швидкі темпи технологічних змін, яких зазнають організації в ХХІ столітті, то ITIL v4 дає змогу фахівцям-практикам у всьому світі спиратися на наявний досвід ITIL і використовувати переваги технологічних досягнень. ITIL v4 зосереджується на процесах, вказуючи, що потрібно робити, а не розповідає, як це зробити. Вказівки настільки універсальні, що їх можна використовувати для управління будь-яким сервісом, не тільки в ІТ. Адже, у кожній організації є процеси, і кожен працівник є частиною простого чи складного процесу, навіть якщо він цього не знає, тому існуючі процеси можна адаптувати відповідно до вимог ITIL v4.

Найважливішими поняттями, які вводить ITIL v4, є система цінності послуг (SVS) (рис.3) і чотири виміри управління послугами (рис.4).



**Рисунок 3 – Система цінності послуг в системі цінностей AXELOS, ITIL Foundation: ITIL 4 Edition.**

Система цінності послуг (SVS) показує, як різні компоненти та дії можуть працювати разом у будь-якій організації для спільного створення цінності через IT-послуги. Система цінності послуг (Service Value System) включає такі компоненти:

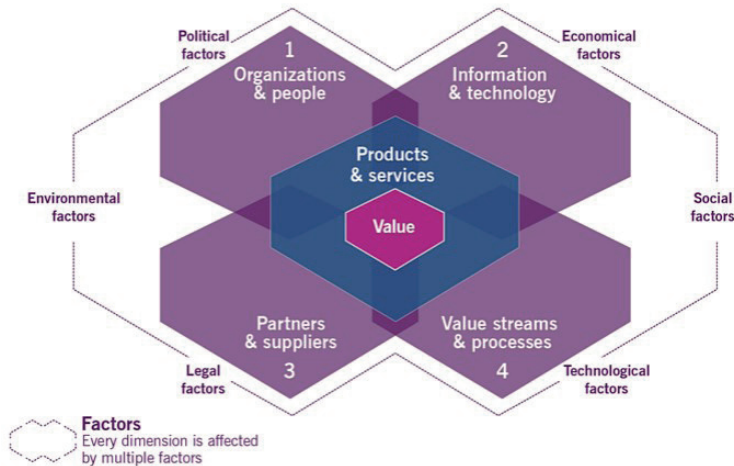
Керівні принципи (Guiding Principles) — це керівні принципи, які лежать в основі ITIL і забезпечують цілісне бачення того, як організація має керуватися та як вона має виконувати свою роботу.

Управління (Governance) — це засіб, за допомогою якого організація керується та контролюється.

Ланцюжок вартості послуг (SVC - Service value chain) — це набір взаємопов'язаних дій, які забезпечують робочу модель для створення, надання та постійного вдосконалення послуг.

Практика управління ITIL v4 (Practices) є основною частиною структури ITIL v4 і забезпечують цілісне бачення того, як працювати. Вони відображають нові способи роботи, збалансовуючи потреби управління, відповідності та збору даних, інформації та документації з розширенням повноважень оперативних груп.

Постійне вдосконалення (Continual improvement) — це багаторазова організаційна діяльність, яка виконується на всіх рівнях, щоб гарантувати, що продуктивність організації постійно відповідає очікуванням зацікавлених сторін. ITIL v4 підтримує постійне вдосконалення за допомогою моделі постійного вдосконалення ITIL v4 (рис.4).



**Рисунок 4 — Чотири виміри управління послугами AXELOS, ITIL Foundation: ITIL v4 Edition [Hałas 2016].**

Чотири виміри управління послугами представляють перспективи, що стосуються всієї SVS, і є критично важливими для ефективного та ефективного створення цінності для клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Розбудовуючи знану з попередніх вірсій концепцію 4 Ps of Service Management (People, Process, Products, Partners) ITIL v4 уможливила цілісне бачення управління послугами у чотирьох вимірах:

1. Organizations & people — організація, персонал, комунікація, культура праці.
2. Information & technology — інформація та технології.
3. Value streams & processes — якість існуючих процесів і стандартів в організації.
4. Partners & suppliers — партнери і постачальники.

Варто зазначити, що концепція ITIL не обмежується технологічним підходом до створення цінності, а розширяє контекст досліджень, включаючи поточну бізнес-ситуацію. Для дослідження ITIL v4 використовує елементи інших методологій та інтегрує методики, які використовуються в Agile та DevOps, Lean, IT. У версії 4 це відноситься до великих даних, хмарних обчислень, RPA та інших концепцій, пов'язаних з цифровою економікою та трансформацією. Зосередженість на співпраці, автоматизації та простоті відображає принципи гнучкої методології.

Розвиток теорій соціальних трансформацій та детермінант подібних змін в організаціях знаходить відображення й у інших сучасних концепціях. Так, Якуб Холас представив і порівняв три обрані моделі розвитку організації

[Greiner 1989]. Спочатку обговорювалися концепції організації та її розвитку, щоб представити наступні моделі: Ларрі Грейнер [Cameron, Quinn 2003], Роберт Квінн і Кім Кемерон [Cameron 1997], а також Алан Капел, які є дуже схожими і відрізняються між собою в основному спрямованістю. Перший орієнтований насамперед на керівний склад організації, другий — на організаційну культуру, третій — на працівників. Так, В 1972 р. американський фахівець у галузі менеджменту та економіки Ларрі Грейнер у своїй роботі «Проблеми лідерства на стадіях Еволюції та Революції» описав організацію як систему, що в процесі розвитку проходить 5 стадій:

1. Зростання через креативність.
2. Зростання через директивне керівництво.
3. Зростання через делегування.
4. Зростання через координацію.
5. Зростання через директивне співробітництво.

Передумовою до цієї роботи стала ідея Грейнера, що у майбутнє організації більшою мірою впливає її історія, ніж зовнішні сили. Він почерпнув цю ідею теорії деяких європейських психологів, вона свідчить, що поведінка визначається попередніми подіями, а не майбутніми очікуваннями [23].

## **ВИСНОВОК**

Отже, попри різноманіття підходів до розвитку і реалізації структурних змін у бізнесі провідними стають технологічні новації, засновані на діджиталізації в усіх ланках корпоративного управління — дослідження і проектування, фінанси і облік, виробництво і логістика, а також бізнес процеси, управління витратами тощо. Подібні трансформації генеруються технічними змінами способів виробництва продукції, покращених технологій, використанням робототехніки, штучного інтелекту, підвищення якості матеріалів, модернізація інструментів та засобів праці тощо. Соціальні технології більш важливими є у сфері послуг, публічного управління, де має місце вища ступінь щільності контакту і комунікації з клієнтом. У такому разі відіграють первинну роль інновації психічного, психологічного характеру, підвищується соціалізація та ергономічність робочого місця, а також новації у сфері медійних технологій, інтернет-маркетингу тощо.

Враховуючи “наступ” штучного інтелекту на традиційну зайнятість, можна прогнозувати панування своєрідних “трансформаційних ножиць”, коли, з одного боку, роль соціальних трансформацій у виробничій сфері в діяльності бізнесу буде скорочуватися. Натомість, в позавиробничій сфері, з другого боку, вплив соціальних змін і роль персоналу буде наростати, що обумовлено потребою і інтересами людини праці до самореалізації,



самовираженні, а без потреби комунікативної, соціально орієнтованої, врешті, потреби визнання її у різних соціальних групах це недосяжно. “Ножиці трансформацій” мають, на наш погляд, ще один прояв, суть якого полягає у тому, що контекст технологічних, технічних, інформаційних трансформацій більш притаманний корпоративному бізнесу, вертикально орієнтованим компаніям, де діджиталізація є основою усіх інших перетворень, в той час як механізм соціальних змін більш проявлений і ефективний у малому та середньому бізнесі, де сфера людських відносин відіграє більш значиму роль у розвитку організації. Подібні тренди, очевидно, зберігатимуться в найближчій стратегічній перспективі, зокрема в українських ринкових реаліях, тому важливим у дослідженні соціально-економічних систем у підприємстві є, зокрема готовність персоналу до змін, прийняття ним змін та безпосередня участь його у генеруванні та впровадженні змін, що потребує належного аналізу та оцінювання.

Таким чином, проведене дослідження дає можливість зробити висновок, що немає універсальної стандартизованої за алгоритмами і ролями учасників єдиної концепції генерування і механізмів впровадження структурних змін у підприємства. Вибір типів трансформації, сфер бізнес-діяльності, переліку структурних підрозділів, визначення цілей і механізмів, засобів і інструментів структурної політики підприємства набуває тактичного характеру в практиці прийняття управлінських рішень, а наслідки стратегічних змін мають стратегічні значення.

## БІБЛІОГРАФІЯ

- Axelos H.D., ITIL 4 and Digital Transformation, URL: <https://www.axelos.com/resource-hub/white-paper/itil-4-and-digital-transformation>.
- Beer M., Nohria N., *Skuteczne zarządzanie zmianą: sztuka balansowania między dwoma sprzecznościami*, Harvard Business Review Polska 2003, nr 10.
- Bennis W., *Managing People is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership*, Publisher: Executive Excellence Publishing 1999.
- Bennis W.G., Kenneth D. Benne, Chin R., *The planning of change: Readings in the applied behavioral sciences*, New York: Holt, Rinehart and Winston 1961.
- Cameron K.S., *Techniques for making organizations effective: Some popular approaches*, Enhancing Organizational Performance, Washington D.C.: National Academy Press, 1997.
- Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana, Model wartości konkurujących*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2003.
- Carnegie A., *The Empire of Business*, New York: Cornell University Library 2009.

- Chapple E.D., Sayles L.R., *The measure of management: designing organization for human effectiveness*, Eliet D. New York: The MacMillan Company 1961.
- Firlej K., *Modele systemów zarządzania – model Levitt'a i Wattermana w ujęciu holistycznym*, Krakow 2007, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/7315?show=full>.
- Greiner L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, [in:] Asch D., Bowman C. (eds), *Readings in Strategic Management*, p. 373–387, Palgrave, London 1989.
- Hałas J., *Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce” 2016, nr 444.
- *ITIL Foundation: ITIL 4 Edition* AXELOS Limited, Kindle Edition Published 2019.
- Карнегі, Дейл, *Як здобувати друзів і впливати на людей*, Київ: КМ-БУКС 2022.
- Kotter J.P., *CHANGE: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results Despite Uncertain and Volatile Times*, 2021.
- Kotter J.P., *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review” 1995, № 5.
- Kotter J.P., *The 4 Core Change Principles*, URL: [www.kotterinc.com](http://www.kotterinc.com)
- Kozakiewicz B., *8 kroków zarządzania zmianą wg metody Kottera*, Conlea, URL: [www.conlea.pl](http://www.conlea.pl).
- Kozioł L., Buzowska B., *Praktyki nadzorcze i zarządcze a dobrostan pracowników*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2016 t. 29, nr 1.
- Leavitt, H.J., *Managerial Psychology*, Editions University of Chicago Press, Chicago-London 1975.
- Luecke R., *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2003.
- McGregor D., *The human side of enterprise*, McGraw-Hill 1960.
- *Raport VIII Ogólnopolskiego Badania Zarządzania Zmianą 2022*, URL: [zmiana.edu.pl](http://zmiana.edu.pl) (Raport VIII Ogólnopolskiego badania zarządzania zmianą 2022 – szkoła zarządzania zmianą 7 marca 2022).
- Smith M.E., *Success Rate for Different Types of Organizational Change*, „Performance Improvement” 2002, nr 1.
- Smolik A., *Zarządzanie zmianą - metodyki zarządzania zmianą — przegląd*, Fundacja Rozwoju Menedżerskiego, URL: <https://www.manageordie.org/post/zarz%C4%85dzanie-zmian%C4%85-metodyki-zarz%C4%85dzania-zmian%C4%85-prze%C4%85gl%C4%85d>.
- Waterman R.H., Peters T.J. Jr., Phillips J.R., *Structure is not Organization*, The Mckinsey Quarterly Summer 1980.

## **ANALIZA WSPÓŁCZESNYCH KONCEPCJI NAUKOWYCH DOTYCZĄCYCH ZASAD KSZTAŁTOWANIA MECHANIZMÓW REALIZACJI ZMIAN STRUKTURALNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

**Streszczenie:** Historia nauk ekonomicznych o przemianach strukturalnych w biznesie pozwala prześledzić najważniejsze koncepcje zmian strukturalnych. Ich analiza pozwala na budowanie nowych struktur logicznych odpowiadających wymogom rozwoju organizacji. Celem pracy jest retrospektywna analiza wybranych koncepcji kształtowania i wdrażania zmian strukturalnych w przedsiębiorczości. Metody badawcze — analiza, analiza porównawcza, metoda historyczna, tabelaryczna i pogładowa metoda prezentacji danych. Wynik badań — klasyczne i współczesne koncepcje zmian strukturalnych D. McGregora, G. Levitta, F.U. Taylor, A. Carnegie, Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne i Robert Chin, J. Kotter. Główne podejścia do budowania modeli zmian w przedsiębiorstwie zbudowane są w oparciu o trzy koncepcje: strukturalną, techniczną i społeczną. Przeanalizowano doświadczenia w zarządzaniu i rozwijaniu globalnego portfela najlepszych praktyk w zakresie wdrażania zmian strukturalnych w biznesie: Korporacji AXELOS oraz Biblioteki Infrastruktury Informatycznej (ITIL). Wnioski: 1. O charakterze zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie decyduje efekt „nożyce transformacyjnych”: z jednej strony rola przekształceń społecznych w sferze produkcyjnej w działalności gospodarczej ma tendencję do zmniejszania się różnic w sferze pozaprodukcyjnej, z drugiej strony wzrasta wpływ zmian społecznych i rola personelu, co wynika z potrzeby i zainteresowań osoby pracującej w zakresie samorealizacji. 2. Komunikatywne, zorientowane społecznie, w końcu potrzeby uznania pracownika w różnych grupach społecznych stwarzają warunki wstępne do zaangażowania personelu w zarządzanie. 3. „Nożyce przemian” wskazują, że kontekst przemian technologicznych, technicznych i informacyjnych jest bardziej typowy dla biznesu korporacyjnego, firm o orientacji pionowej, gdzie digitalizacja jest podstawą wszelkich pozostałych przemian. Mechanizm zmian społecznych jest bardziej wyraźny i skuteczny w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie sfera relacji międzyludzkich odgrywa znaczącą rolę w rozwoju organizacji.

**Słowa kluczowe:** historia myśli ekonomicznej, zmiany technologiczne, strukturalne, społeczne, „nożyce transformacji”.

*dr hab. Petro Gudź, prof. KPSW  
Wydział Nauk Prawnych, Społecznych i Filologicznych  
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa  
ul. Toruńska 55-57  
85-023 Bydgoszcz  
p.gudź@kpsw.edu.pl  
ORCID: 0000-0001-7604-549X*