УДК 338.84

І.І. Новаківський, Й.М. Петрович
Національний університет “Львівська політехніка”

ЛОГІСТИЧНІ ЗАСАДИ ПЕРЕТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

© Петрович Й.М., Новаківський І.І., 2008

Розглядаються проблеми удосконалення організаційної структури управління (ОСУ). Зокрема розглянуто такі питання: аналіз еволюції форм ОСУ; сутність перетворення ОСУ, їх творчий характер; істотні чинники впливу на формування ОСУ; узгодження розвитку ОСУ з іншими компонентами системи менеджменту; місце та шляхи застосування логістики в процесах перетворення ОСУ. Розкрито сутність та показано необхідність застосування логістики для удосконалення організаційної структури управління.

The problems of improvement of management organizational structure are examined in the article (MOS). Such questions are considered in particular: analysis of evolution of forms MOS; essence of transformation MOS, them creative character; substantial factors of influence on forming MOS; concordance of development MOS with other components of the management system; place and ways of application of logistic in the processes of transformation MOS. Essence is exposed and the necessity of application of logistic is rotined for the improvement of organizational structure of management.

Постановка проблеми. В умовах ринкових трансформацій практично усі організації знаходяться в режимі постійних змін, тобто відбуваються цілеспрямовані перетворення як окремих їх елементів, так і системи управління загалом. На практиці такі зміни пов’язують з модернізацією та удосконаленнями організаційної структури управління (ОСУ). Такі зміни насамперед пояснюються необхідністю забезпечення виживання організації, тобто їх конкурентоспроможності в умовах становлення динамічного інформаційного суспільства, яке формує принципово нові методичні засади менеджменту. Це й пояснює посилений інтерес до напрацювання нових методів ефективного управління розвитком ОСУ.

У більшості вітчизняних організацій існуюча ОСУ склалася як результат стихійного розвитку бізнесу, віддзеркалення життєвого шляху становлення організації. Її формування визначалося волею підприємців-засновників. Як правило, така структура погано пристосована для адекватного реагування на виклики сьогоднішнього дня. Інтуїтивно розуміючи це, керівники проводять ротацію кадрів, влаштовують реорганізацію і приступають до моделювання структури на нових принципах, враховуючи інтереси бізнесу і його логіку.

Практика показує, що управління змінами ОСУ може відбуватися в різноманітних ситуаціях і мати різні форми реалізації. Ключовим об'єктом перетворень стають зв'язки, що виникають між внутрішніми елементами, кадровими параметрами організації, різними видами загроз, основними інструментами управління змінами. Насамперед необхідно чітко виявити ці зв'язки, а потім зробити обґрунтовані оцінки адекватності стану організації й інструментарію реалізації змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна увага в сучасних економічних дослідженнях приділяється різноманітним аспектам ОСУ. В цьому контексті можна навести багато міркувань і пропозицій.

На думку Майкла Хаммера [3, 5], ОСУ визначають бізнес-процеси, тобто способи виконання сукупності робіт з загальної точки зору стратегічно підпорядкованим цілям діяльності та місії організації. Стратегічні цілі й місія організації в найбільш загальних рисах окреслюють ОСУ та бізнес-процеси організації. Адже структура посад і їх характер, а також формування підрозділів безпосередньо пов'язані з організовуванням робіт. Для виконання робіт в межах бізнес-процесів наймають працівників, яких оцінюють і оплачують їхню роботу через відповідні системи контролю і вимірювання.

Генрі Мінцберг [4] визначає структуру організації як просту сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку розподіляється на окремі робочі завдання, а потім досягається координація дій для розв'язання загальних завдань. Він пропонує здійснювати проектування організаційної структури шляхом виділення п'яти базових елементів:

- операційне ядро – працівники, що здійснюють виробництво товарів/послуг;
- стратегічна вершина – топ-менеджмент, що несе усю повноту відповідальності за організацію, та співробітники, які надають безпосередню допомогу вищому керівництву;
- середня ланка – менеджери, що реалізують завдання стратегічної вершини через операційне ядро;
- технічна структура – аналітики, що спеціалізуються на питаннях управління і стандартизації в організації;
- допоміжний персонал – співробітники, які забезпечують підтримку робочих процесів.

Отже, кожного співробітника організації можна віднести до одного з наведених елементів структури. Для узгодження дій цих структурних елементів використовується сукупність координувальних механізмів (зокрема взаємоузгодження; прямий контроль; формалізація; стандартизація робочих процесів; стандартизація результатів праці та навиків). Шляхом поєднання цих механізмів координації формуються різні форми розподілу влади усередині організації від вертикально-горизонтальної інтеграції (влада зосереджена в одних руках) до вертикально-горизонтальної децентралізації (владою наділений кожен). Елементи структури і механізми координації підбирають так, щоб досягалася внутрішня злагодженість і гармонія організації. При цьому Мінцберг відзначає, що структура повинна фундаментально відповідати організаційній ситуації – розміру організації, її віку, темпам розвитку, типу зовнішнього середовища, використовуваної технічної системи, методів виробництва продуктів/послуг. Тобто ситуаційні чинники, до яких належать, з одного боку, оточення і цінності організації, а з іншого, – характер праці і способи його реалізації (бізнес-процеси), визначають основні елементи ОСУ. Проектування бізнес-процесів не можна проводити поза їх зв'язком із ОСУ і, навпаки, структуру не можна проектувати і покращувати без розгляду бізнес-процесів. Причому суть структур і процесів визначають цінностями організації. Ефективна ОСУ формується поступово, тобто починаючи із переосмислення бізнес-процесів організації та їх реінжинірингу.

Постановка цілей. У цій роботі розглянемо раціональні науково обґрунтовані підходи щодо розбудови ОСУ і удосконалення методології управління її формування за рахунок застосування механізмів логістики. У межах окресленого завдання проведені дослідження були спрямовані на:

- аналіз еволюції форм ОСУ;
- сутність перетворення ОСУ, їх творчий характер;
- істотні чинники впливу на формування ОСУ;
- узгодження розвитку ОСУ з іншими компонентами системи менеджменту;
- місце та шляхи застосування логістики в процесах перетворення ОСУ.

Виклад основного матеріалу. Переважно прийнято вважати, що ОСУ – це внутрішня будова будь-якої виробничо-господарської системи, тобто спосіб організовування елементів в систему зі стійкими зв'язками і взаємовідносинами. Форми ОСУ і сьогодні продовжують динамічно розвиватися (рис. 1).

У першій половині XX ст. спершу домінували лінійні і функціональні ОСУ, а потім їх комбінації. У другій половині XX ст. крупні західні корпорації стали практично повсюдно переходити до дивізіональних структур. Механістична (бюрократична) структура уявлялася як жорстка ієрархія чи піраміда управління. Такі структури функціонують подібно до добре працюючої машини, механізму. У великих організаціях багаторівневі ОСУ диференціюються одночасно за кількома ознаками. У цьому контексті розрізняють "стратифіковані" і "суміщені" ОСУ. У стратифікованих структурах на одному рівні управління застосовується одна ознака, а на низовому – інша. На відміну від цього в суміщених структурах на одному і тому самому рівні застосовується по дві і більше ознак диференціації, що породжує подвійне і жорстке підпорядкування та приводить до матричної форми організовування управління. Сьогодні в умовах розширення і диверсифікації виробництва успіх досягається децентралізацією управління, що стало головною тенденцією розвитку ОСУ. Процеси децентралізації і розукрупнення нерозривно пов'язані з поетапним переходом від лінійно-функціональних до дивізійних і матричних структур управління і від них – до органістичних форм організовування управління. Органістичні структури отримали свою назву за аналогією з розвитком живої матерії/клітини. Вони є гнучкішими і адаптивнішими. Адаптивні організаційні структури, як правило, характеризуються такими ознаками:

- розмитість рівнів управління і невелика кількість управлінських рівнів;
- велика самостійність ухвалення рішень на низовому рівні, незначна кількість правил і інструкцій;
- децентралізація та колегіональність ухвалення рішень;
- відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління;
- відсутність детального розподілу праці за видами робіт;
- гнучкість структури управління, здатність пристосовуватися – легко змінювати свою форму;
- індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності;
- прискорена реалізація складних проектів, комплексних програм, швидке вирішення проблем;
- тимчасовість об’єднання на період виконання проекту/програми.

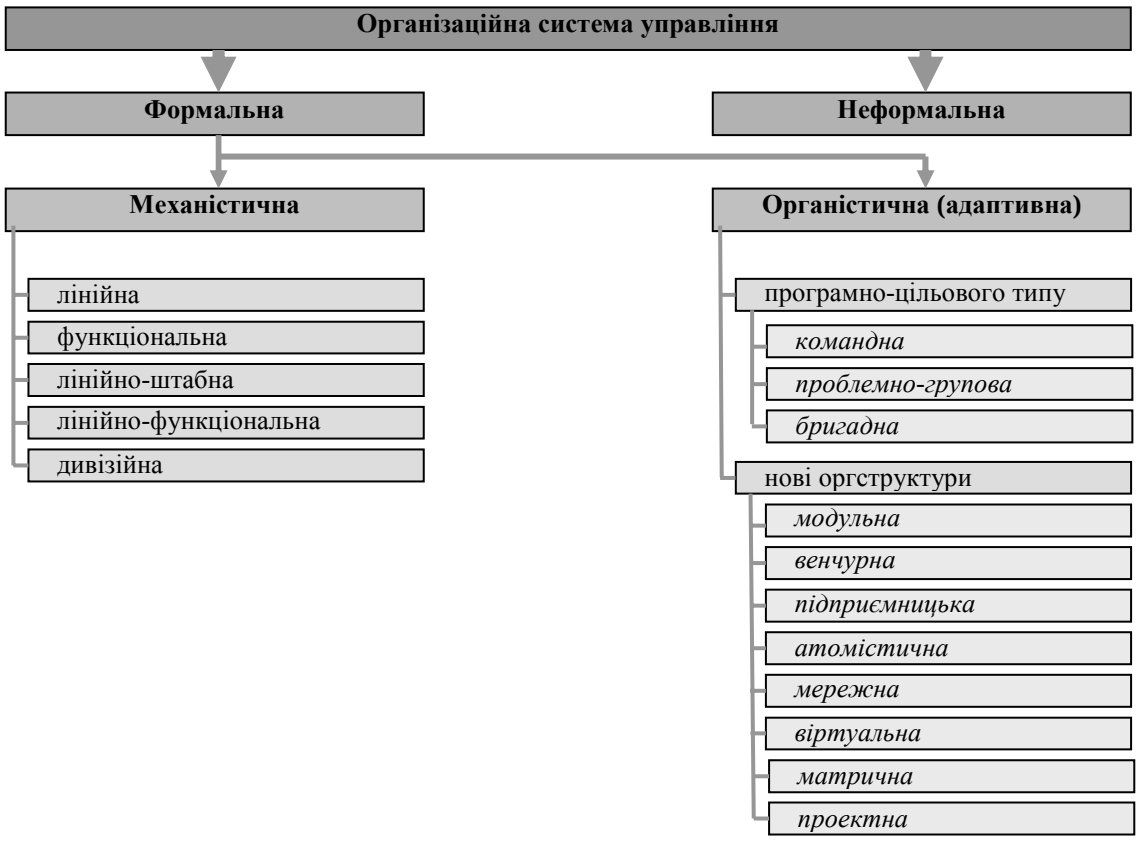

Рис. 1. Класифікація форм ОСУ

Органістична форма набула поширення у світовій практиці як найнадійніший засіб виживання підприємств, насамперед малого бізнесу, в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Сьогодні поширені мережеві структури [1, 2].

Під мережевими організаціями розуміють кооперaційні угоди, що об'єднують, як правило, малі і середні організації. Мережі є доволі гнучкою структурою, що уможливлює її складовим одиницям конкурувати між собою, легко залучати нових партнерів і одночасно організовувати і координувати діяльність своїх членів. Мережі поєднують два протилежні принципи – конкуренцію і кооперацію, в цьому контексті особливого значення набувають питання визначення ступеня децентралізації і розукрупнення, оскільки відхилення в той чи інший бік ведуть до негативних наслідків. Мережа включає елементи спеціалізації функціональної форми, автономність дивізіональної структури і можливість перекидання ресурсів матричної організації. У мережевій структурі права усіх менеджерів фактично урівноважуються, причому відмирає більша частина контрольно-розпорядчих функцій. Замість них з'являються функції, пов'язані з лідерством в колективі (наприклад, підбір команди, організовування спільної роботи, навчання, а також представницькі функції). У міру розвитку нових інформаційно-комунікаційних технологій мережеві структури поступово трансформуються у віртуальні організації.

Віртуальна структура є мережею ділової співпраці в межах основного бізнесу організації із зовнішнім оточенням (постачальниками, споживачами тощо), взаємодія з яким координується і поєднується за допомогою сучасних ІКТ. Віртуальні колективи об’єднують людей у міру виникнення необхідності в створенні доданої вартості для задоволення специфічних потреб. При цьому не формується фізичний колектив як основа організації, а відбувається лише об'єднання особливих здібностей працівників у систему. Концепція віртуальної організації створює принципово нові можливості для бізнесу.

Будь-яка організація з погляду системного підходу є взаємодією об'єкта управління і органу управління, яка здійснює дію на об'єкт для досягнення її місії та стратегічних цілей (рис. 2).

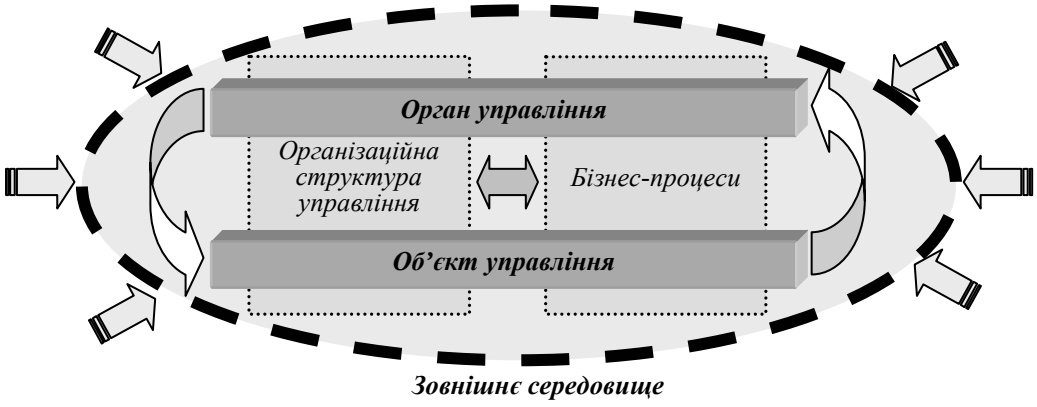

Рис. 2. Схема організації з погляду системного підходу

При цьому практичне організовування діяльності вимагає формування середовища бізнес-процесів та ОСУ. Для цього організація використовує такі основні інструменти в своїй діяльності:

- порівняно статичну ОСУ, яка є ієрархічно впорядкованою сукупністю усіх елементів управління (посад, підрозділів) з встановленими адміністративними супідрядними зв'язками між ними;
- динамічні бізнес-процеси як сукупності функцій управління, що характеризуються усталеним фіксованим напрямом зв'язків та їх ознак (наприклад, точок її початку і закінчення).

ОСУ є основою функціонування визначеної динамічно оновлюваної системи управління з метою якісного покращання діяльності організації. Вона формується під впливом управлінських та виробничих потреб (рис. 3).

Проаналізувавши рис. 3, можна зробити висновок, що визначальними чинниками форми ОСУ є:

- місія та стратегічні цілі організації, які є тими головними чинниками, що визначають можливі контури і параметри ОСУ;
- воля вищого керівництва та сприйняття ним фази життєвого циклу організації (наприклад, у міру розвитку зростають обсяги управлінських робіт, розвивається розподіл праці і формуються спеціалізовані ланки, злагоджена робота яких додатково вимагає координації і контролю);
- на стадії зародження організації управління часто здійснюється самим підприємцем;
- на стадії зростання відбувається функціональний розподіл праці менеджерів;
- на стадії зрілості в ОСУ спостерігаються тенденція до децентралізації;
- на стадії спаду переважно розробляються заходи щодо вдосконалення ОСУ відповідно до потреб і тенденцій змін виробництва;

Рис. 3. Узагальнений вплив значущих чинників на перетворення ОСУ

- рівень розвитку ІТ в організації (наприклад, створення локальних мереж на базі ПК призводить до ліквідації/скорочення обсягів робіт на середньому і низовому рівнях);
- зовнішнє середовище, яке загалом можна конкретизувати такими групами впливу:
- клієнтська група включає споживачів товарів/послуг організації, галузеві і міжгалузеві ліцензуючі організації;
- група постачальників складається з постачальників матеріальних ресурсів та інших компонентів для виробництва;
- група довірителів об'єднує власників (акціонерів) інвесторів і кредиторів;
- конкурентна група представлена організаціями-конкурентами;
- технологічна група включає виробників технічних систем (інструментів і устаткування), розробників виробничих технологій тощо;
- інноваційна група включає дослідницькі і конструкторські організації, розробників управлінських технологій (зокрема, інформаційних систем);
- адміністративна група об'єднує державні органи законодавчої, судової і старанної влади.
- соціальна група охоплює соціальні об'єднання і професійні спілки, що відстоюють інтереси працівників організацій;
- зовнішньоторговельна група включає міжнародні торговельні організації-регулятори;

- бізнес-процеси організації характеризуються такими потоками:
- продуктові потоки відображають основну діяльність організації, спрямовану на збільшення власних благ (ресурси, можливості тощо) та досягнення таких цілей:
- постачання мінімальних обсягів ресурсів заданої номенклатури, необхідних для виробництва;
- виробництво кінцевого продукту для ринку, де технічна ефективність визначає співвідношення отриманого набору ресурсів і "відходів";
- збут кінцевого продукту з метою отримання благ для організації (наприклад, фінансових);
- інвестування частини отриманих благ в результаті завершеного циклу поставки-виробництво-збут з метою нарощування стратегічного потенціалу і конкурентної переваги. Тут з'являється можливість економічної оцінки ефективності циклу (його ККД) – як відношення набутої цінності (матеріальних і нематеріальних благ) до витрат на їх отримання;
- інформаційні потоки задовольняють потреби керівництва організації у відомостях про її стан і позиціювання у зовнішньому середовищі;
- управлінські потоки цілеспрямовано впливають на керовані об'єкти для досягнення поставлених цілей;
- фінансові потоки є наслідком того або іншого управлінського рішення;
- різні типи впливів.

ОСУ є найбільш консервативним елементом системи управління, адже, з одного боку, її зміни зачіпають інтереси цілого колективу, а з іншого, – є об'єктивними вимогами збереження стійкості системи. А уявлення про форму ОСУ багато в чому залежить від проекції бачення зацікавленої особи. Можна виділити такі проекції різних точок зору:

- власників бізнесу і стратегічних інвесторів як структури реалізації стратегічних цілей;
- топ-менеджменту як структури управління;
- персоналу як структури внутрішніх взаємодій.

Проектування ОСУ починається після розроблення стратегії організації, однією з визначальних складових якої і є цінності. Відправним пунктом для організаційного проектування є цілі організації та її проблеми. Перспективна ОСУ розробляється так, щоб ці цілі були досягнуті, а проблеми вирішені. Спираючись на існуючі внутрішні можливості організації, зважаючи на ринкові тенденції, формується план переходу до перспективного стану ОСУ (рис. 4).

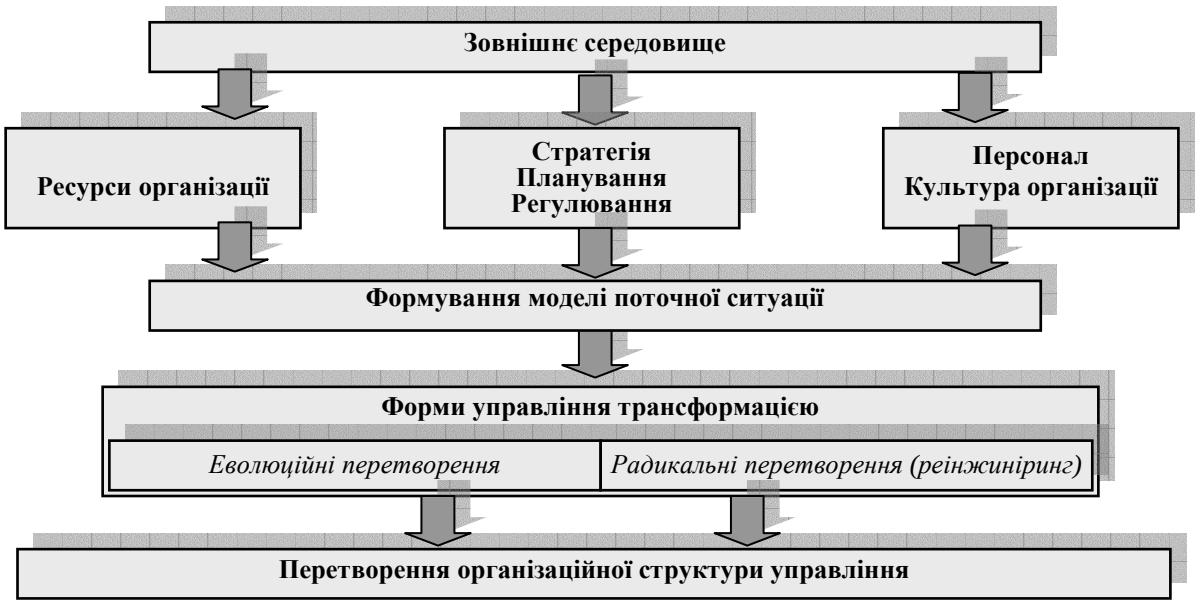

Рис. 4. Схема перетворень JCE

Оскільки мета ОСУ полягає в забезпеченні досягнення стратегічних цілей та місії організації, а тому концепція проектування структури повинна визначатися саме цим. Вибір форми ОСУ – це рішення стратегічного планування, оскільки воно визначає напрями спрямування зусиль на досягнення її основних цілей організації. За своєю суттю такі перетворення безпосередньо спрямовані на удосконалення діяльності організації. Для цього потрібно описати і уніфікувати важливі процеси і процедури, створити стандартні критерії оцінки результатів, заохочення і покарання.

Подібне впорядковування усередині організації передбачає:

- спрощення процесу управління і контролю;
- навчання нових співробітників;
- передачу функцій від одних працівників до інших;
- підвищення стабільності якості продукції.

Для організацій, які розвиваються, таке перетворення є необхідною умовою підтримки і розвитку успіху, а для новоутворених – воно знаменує перехід від підприємницького проекту до зрілої організації. Здебільшого організаційні перетворення здійснюються в діючій організації. Достатньою умовою успішних організаційних перетворень стає наявність чинників стабільного розвитку середньотермінової перспективи (наприклад: сприятлива можливість доступу до передової технології, сприятлива ринкова кон'юнктура за наявності конкурентної переваги, можливість інвестування тощо) або ж назріває проблема, яка являє собою загрозу для організації.

Підготовка перетворень охоплює такі етапи:

1. На етапі прогнозування здійснюється постановка завдання організаційного перетворення, що передбачає збирання інформації про системне оточення, можливості і проблеми організації. Далі проводяться ітеративні цикли аналізу, визначення цілей і прогнозування, в результаті яких формується стратегія розвитку організації.
2. На етапі моделювання розвитку проектується перспективна ОСУ, для чого:

- визначаються завдання управління організацією;
- розробляються моделі бізнес-процесів, ОСУ;
- створюється економічна модель організації, яка описує її діяльність в істотних аспектах;
- проводиться верифікація проектних рішень на економічній моделі;
- формується план перетворення, в контрольних точках визначаються зміни бізнес-процесів, ОСУ, показників діяльності.

3. На етапі планування, власне, розробляється план перетворень з визначенням контрольних точок та формуванням висновків щодо подальших дій. Тут стають значущими такі зміни:

- чинників розвитку середньотермінової перспективи: можливість реалізується або стає неактуальною, проблема вирішується, трансформується або змінюється ступінь її значущості;
- інтересів і позиціонування суб'єктів організації: виникають нові цілі і ідеї, змінюються пріоритети, формуються ділові зв'язки.

Підкреслимо, що не можна передбачити конкретні зміни на стадіях прогнозування, проектування і моделювання із стовідсотковою достовірністю. Тому значущий ризик неузгодженості планів і прогнозів розвитку організації з фактичними результатами існує завжди.

Отже, після завершення третьої стадії циклу організаційних перетворень виникає необхідність перегляду планів і проектів розвитку організації.

Інструментарій інформаційної логістики доцільно застосовувати на усіх розглянутих етапах:

- під час прогнозування стану організації і встановлення її стратегічних цілей, щоб визначити сильні і слабкі сторони її діяльності (на рівні бізнес-процесів);
- під час моделювання та визначення найімовірніших шляхів перетворення ОСУ та бізнес-процесів з наперед вказаною деталізацією для формування планів;
- під час планування уточнюються і конкретизуються характеристики ОСУ в межах показників продуктивності, якості, витрат на відрегулювання нових бізнес-процесів.

Ефективність перетворень ОСУ можна оцінити такими характеристиками, як вартість процесу, його тривалість і кінцевий результат. Особлива увага повинна бути приділена підтримці та управлінню процесами організаційного розвитку.

Перетворення ОСУ можуть здійснюватися поступово у вигляді дрібних кроків, або радикально у вигляді великих стрибків. У цьому зв'язку відповідно говорять про еволюційну і революційну моделі змін:

- реінжиніринг ОСУ – це розширений підхід, коли до неї включаються принципово нові механізми й інструменти інвестиційно-інноваційного процесу, стимулювання НТП й інших інструментів політики зростання;
- еволюція ОСУ передбачає обмеження системи перетворень лише інноваційними механізмами, інструментами реалізації управління і заходами ініціювання використання нових чи модернізованих технологій і методів регулювання організаційно-економічних процесів у виробничо-економічних системах.

Кожному з цих шляхів властиві як переваги, так і недоліки. У реальній практиці доцільне їх поєднання – за "еволюційного" розвитку організації і навколишнього середовища можливе використання першого шляху (з контрольованим балансом між адаптацією і самостабілізацією), а у разі виявлення проблем або можливостей (зовнішнього або внутрішнього характеру) перевагу мають швидкі зміни організації (наприклад, проведення реструктуризації організації). Практично завжди встає проблема вибору між крайніми формами змін – радикальними перетвореннями і еволюційним розвитком, між якими лежить багато проміжних варіантів.

У межах організаційного проектування пропонуються три базові способи планування організаційних перетворень:

- під час локального планування виділяється ризикова сфера організаційних перетворень, решта плановваних змін оформляється у вигляді проектів. У цьому випадку, крім типових функцій мультипроектного управління, необхідно проводити моніторинг і регулювання комплексу робіт, досягнення цілей яких пов'язане з високим ступенем невизначеності. Для цього застосовуються технології ризик-менеджменту;
- згладжене планування полягає в плануванні на бажаний термін з детальнішим плануванням на видимий горизонт до контрольного терміну. Після досягнення контрольного терміну здійснюється перепланування на бажаний термін;
- сценарне планування є найзручнішою формою планування організаційних перетворень. У цьому випадку прогнозується декілька сценаріїв розвитку подій. При цьому беруться до уваги не тільки очікувані, але і гіпотетичні варіанти розвитку подій. Для кожного з них розробляється свій план. Застосування сценарного планування доцільне тоді, коли ціна ризику недосягнення цільового стану організації дуже висока.

Принципову схему планування перетворень показано на рис. 5.

Рис. 5. Принципова схема проектування процесів і структур

Контурне окреслення ОСУ та бізнес-процесів передбачає ітераційне застосування таких дій:

- виявлення зовнішніх джерел впливу на розвиток організації як господарюючого суб'єкта, наступна їх класифікація за типом впливу, організуванням моніторингу і виробленням цілей;
- виділення ключових чинників розвитку і джерел ризиків організаційних перетворень для визначення найприйнятнішої форми ОСУ за прийнятних витрат;
- удосконалення та розбудова бізнес-процесів на основі логістичного підходу;
- уточнення критеріїв формування ОСУ відповідно до оновлених бізнес-процесів;
- диференціація рівнів системи управління для побудови ієрархії ОСУ;
- використання кількісних методів оцінювання проектних рішень і методів прогнозування для верифікації рішення про перетворення ОСУ.

Зазначимо, що перетворення ОСУ неможливо здійснювати одночасно за усіма напрямами. Це пояснюється величезними обсягами робіт, з одного боку, та інертністю організації, – з іншого. Тому проектування і перетворення потрібно проводити послідовно, згідно з встановленими пріоритетами, на основі принципів збалансованості і важливості.

Пріоритети розвитку повинні систематизуватися з використанням економічних, виробничих, науково-технічних і соціальних аспектів. Вони мають задовольняти організацію з таких позицій:

- з економічної – створення імпульсів зростання попиту і ділової активності;
- з виробничої – забезпечення конкурентоспроможності ключових виробництв, виходу на траєкторію розширення виробництва з використанням сучасних форм його організовування;
- з науково-технічної – відповідність перспективним напрямам розвитку сучасних технологій;
- із соціальної – розширення зайнятості, підвищення доходів і кваліфікації працівників.

Принцип збалансованості стверджує, що найбільша ефективність досягається від сукупності перетворень однакового рівня зрілості. Наприклад, якщо кінцевий результат діяльності залежить від взаємодії кількох ланок управління, то насамперед потрібно підняти найслабкішу до рівня останніх. З цього принципу збалансованості випливає, що для поліпшення організації потрібне узгодження процесу змін. Якщо організація не може змінитися, то зусилля, витрачені на зміни, будуть даремними і можуть тільки погіршити ситуацію. Тому спершу визначаються клієнти і виконавці бізнес-процесу, механізми і засоби реалізації. Паралельно узгоджується ОСУ з необхідним рівнем деталізації. В результаті отримують технологічні інструкції виконання бізнес-процесу в кожній структурній одиниці і опис їх взаємодії.

Концептуальну основу проектування ОСУ становлять такі базові поняття системного аналізу, як: процес, основний процес і зворотний зв'язок (контур управління), обмеження, проблема, процес вирішення проблеми, альтернатива вирішення проблеми, система. Методологічною базою перетворень є: теорія систем, системотехніка, системний аналіз, кібернетика. Найбільше відомі такі підходи: системний аналіз, наукова організація праці, Total Quality Management (TQM), Structure Analysis and Design Technique (SADT), реінжиніринг бізнес-процесів (business-process reengineering). Розглядаючи організацію, використовують технології і структуру інформаційних потоків організації. Характерною ознакою цих підходів є спорідненість формалізації та регламентації діяльності організації до певного ступеня деталізації.

Систему менеджменту організації можна зобразити у вигляді структурної схеми (рис. 6), що поєднує ОСУ та бізнес-процеси. Тут легко відзначити зростаюче значення логістики.

Як бачимо, між внутрішньою і зовнішньою надбудовами системи менеджменту немає прямого зв'язку. Вона існує, безумовно, але опосередковано, через ОСУ, яка, своєю чергою, визначає ефективність діяльності організації через управління бізнес-процесами. Неважко побачити зростаючу роль логістики для підвищення ефективності бізнес-процесів, а, значить, й результатів

діяльності організацій. Адже завдання удосконалення ОСУ в цьому випадку, що тісно переплетені з логістикою, полягають у такому:

- збирання, отримання інформації, фіксація параметрів і закономірностей для визначення ситуації;
- аналізування отриманої інформації, моделювання, оцінка думок, підготовка варіантів рішень, обґрунтування;
- розроблення комплексу заходів для реалізації ухвалених рішень, декомпозиція, складання бюджету, пошук ресурсів, побудова графіка;
- організовування процесу виконання заходів, залучення ресурсів, організовування проекту (управління, учасники, постановка завдання, показники і параметри контролю, мотивація), корегування запланованих процесів;
- аналіз результатів впровадження показників, отриманих результатів.

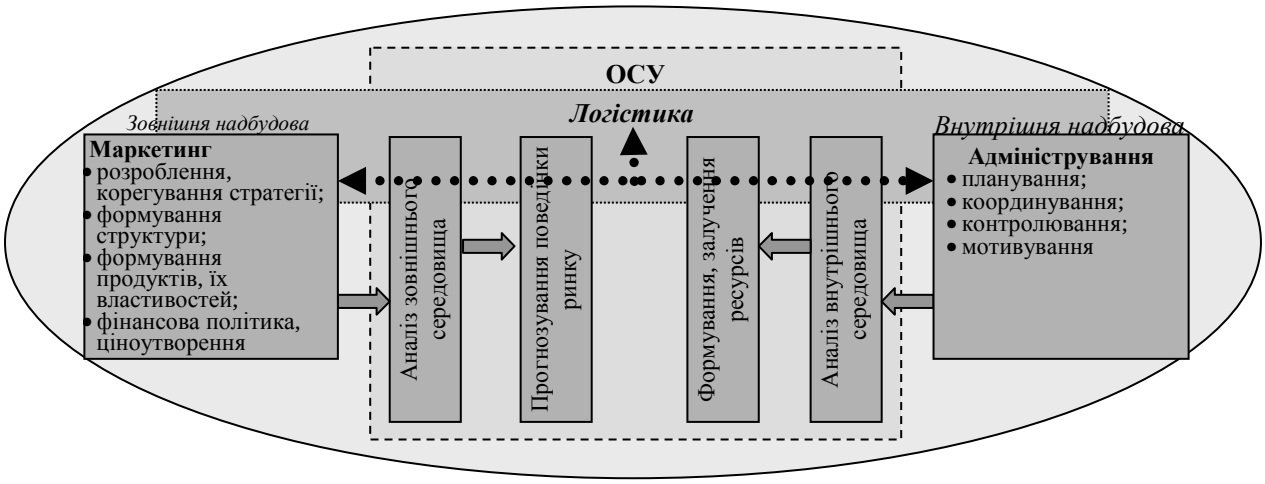

Рис. 6. Місце логістики в системі управління організації

Зрозуміло, що застосування логістики дає змогу принципово покращати результати діяльності організації. Функції логістичного блока симетричні, не залежать від того, звідки приходитиме інформація (наприклад, сигнал про проблеми, що виникли, пропозиція про вдосконалення і розвиток ОСУ організації). Отже, логістику можна сприймати як один з базових інструментів, який через бізнес-процеси визначає як форму загалом, так і структурні компоненти ОСУ організації зокрема, тяжіння організацій до глибшого та об'ємнішого задіяння INTERNET лише посилює потребу задіяння логістики не стільки до матеріальних, а як до інформаційних потоків.

Висновки. Спонукальними умовами розвитку ОСУ є стратегічні цілі, відмова від усталених правил ведення справи, сучасні інформаційні технології. Найчастіше поштовхом до змін стають кризові ситуації. Наведений аналіз показує, що управління перетвореннями ОСУ можуть відбуватися в різноманітних ситуаціях і проявлятися в різних формах. Ключовим об'єктом при цьому стають цілі та місія організації, способи їх реалізації через бізнес-процеси. Тому насамперед необхідно чітко виявити ці зв'язки, а потім зробити обґрунтовані оцінки адекватності стану організації й інструментарію реалізації змін.

Як і в інших сферах управління, універсального алгоритму перетворень ОСУ не існує. Адже зміни, що відбуваються, можуть не тільки покращувати її існуючий стан, але і погіршувати. Тому важливо визначити напрями змін, методи їх проведення та стратегію. Стратегія змін вибудовується під конкретну організацію і кожен крок полягає в узгодженні змін бізнес-процесів з перетво-

реннями ОСУ відповідно до місії та цілей організації. Прийняті заходи можуть обмежуватися саморегулюванням чи адаптацією, а за потреби вибираються шляхи реінжинірингу за наявності достатніх ресурсів для цих перетворень. Теорія підкаже умови, логіку, методи впровадження, але пов'язати їх у єдиний комплекс у контексті мінливої ситуації повинно керівництво.

Отже, перетворення ОСУ, адекватні об'єктивним умовам, – це творче завдання, яке зовсім не зводиться до використання типових форм ОСУ, що виправдали себе на практиці в деяких достатньо обмежених умовах господарської діяльності. Це підкреслює необхідність розгляду перетворення ОСУ як предмета дослідження і проектування та вимагає системного підходу фахівців з галузей логістики та розбудови ОСУ.

Перспективи подальших досліджень. Перспективні дослідження надалі спрямовуватимуться на розроблення:

- методик оцінювання ОСУ (зокрема, визначення потенційних загроз та кризових ситуацій, відповідності ОСУ місії та цілям);
- конкретизації заходів удосконалення ОСУ у визначених ситуаціях;
- визначення черговості та сукупності заходів перетворень ОСУ;
- градації заходів стосовно різних форм ОСУ.

1. Некрасов В.И., Рябцун В.В. Формирование и развитие региональной сетевой экономики: теория и практика. – Ижевск: Изд-во Института экономики и управления УдГУ, 2002. 2. Царев В.В., Канторович А.А. Организационно-экономические преимущества применения электронной коммерции // Хозяйственный механизм переходного периода: Сб. науч. тр. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. 3. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе // М. Хаммер, Дж. Чампи; Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с. 4. Структура в кулаке: создание эффективной организации // Г. Минцберг; Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер,2004. – 512 с. 5. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate-Obliterate. – Harward Business Review, 1997. 6. Плант Р. Электронная коммерция: стратегическое развитие. – СПб.: Питер, 2001.