

УДК (338.45:69.003)

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-6-16>

**Шпаков А.В.**

доцент кафедри менеджменту в будівництві  
Київського національного університету будівництва і архітектури

**Шпакова Г.В.**

професор кафедри будівельних технологій  
Київського національного університету будівництва і архітектури

**Shpakov Andrii**

Senior Lecturer at the Department of Management in Construction  
Kyiv National University of Construction and Architecture

**Shpakova Hanna**

Professor at the Department of Building Technologies  
Kyiv National University of Construction and Architecture

## ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

## EVOLUTION OF MANAGEMENT THEORY IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION PROCESSES BY THE EXAMPLE OF ENTERPRISES OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY

*У статті розглянуто еволюцію розвитку управлінської думки, систему знань про менеджмент. Проаналізовано найефективніші методики управління змінами з точки зору стратегічного та оперативного управління організаційним розвитком, а також причини нереалізованості стратегій в минулому та систематизовано умови впровадження стратегій розвитку сьогодні. Виокремлено оптимальні теорії залежно від рівня виникнення загроз процесу організаційних змін. Визначено етапи запровадження змін, розглянуто прикладні інструменти їх запровадження та умови раціонального застосування під час трансформації на прикладі будівельних підприємств. Закладено теоретичне підґрунтя для формування вдосконаленої організаційно-інституціональної платформи економічного управління процесами діяльності будівельного підприємства за допомогою механізмів резонансного управління в умовах розвитку світової економіки.*

**Ключові слова:** трансформація управлінської системи, стратегія розвитку, опір змінам, управління будівельним підприємством, стратегія підприємства.

*В статье рассмотрены эволюция развития управленческой мысли, система знаний о менеджменте. Проанализированы наиболее эффективные методики управления изменениями с точки зрения стратегического и оперативного управления организационным развитием, а также причины нереализованности стратегий в прошлом и систематизированы условия успешного внедрения стратегий развития сегодня. Выделены оптимальные теории в зависимости от уровня возникновения угроз процессу организационных изменений. Определены этапы внедрения изменений, рассмотрены прикладные инструменты их внедрения и условия рационального применения при трансформации на примере строительных предприятий. Заложена теоретическая основа для формирования усовершенствованной организационно-институциональной платформы экономического управления процессами деятельности строительного предприятия с помощью механизмов резонансного управления в условиях развития мировой экономики.*

**Ключевые слова:** трансформация управленческой системы, стратегия развития, сопротивление изменениям, управление строительным предприятием, стратегия предприятия.

*The article discusses the evolution of the development of management thought, the system of knowledge about management, experience about which has been accumulated sequentially. Until the middle of the twentieth century, management science developed from several relatively independent directions at once, each of which focused on various aspects of management. Given the definition of strategy as a model of interaction of all resources, allowing the organization the best way to fulfill its mission and achieve sustainable competitive advantages, the author analyzed the most effective methods of change management from the point of view of strategic and operational*

management of organizational development. The reasons for the failure to implement strategies in the past are analyzed and the reasons for the need to develop and implement development strategies today are systematized. Not a single large or even medium-sized organization will be able to exist long enough without looking into the future and without systematically preparing for changes that will allow them, at least, to stay on the market, and as a maximum, to break out into leaders. Among the existing concepts and methods of management, the optimal theories are highlighted depending on the level of threats to the process of organizational change. The stages of the introduction of configurations are determined as a sequence of stages: preparation – implementation – implementation. Also, the applied tools for the implementation of strategic changes are considered and the conditions for their rational use during transformation are determined on the example of construction enterprises. The expediency of orienting the change management system of the situational and systemic approach in the analysis of the external environment and the use of synergetic effects in their complex (combined) use using the theory of strategies has been proved. A theoretical basis has been laid for the formation of an improved organizational and institutional platform for economic management of the processes of a construction enterprise using the mechanisms of resonant management in the context of the development of the world economy along a trajectory that takes into account the points and periods of key changes.

**Keywords:** transformation of the management system, development strategy, resistance to change, management of a construction company, enterprise strategy.

**Постановка проблеми.** Будь-який сучасний виробничий менеджмент поєднує поточний раціоналізм оперативного управління зі стратегією постійного оновлення. Однак класичні теорії, що існують понад сотню років, потребують не тільки адаптаційних трансформацій до потреб сучасності. Сприйняття будь-якої організації як відкритої системи, що взаємодіє в умовах внутрішнього й зовнішнього середовищ і потребує корегування системи управління на різних рівнях планування діяльності виробництва, змушує шукати новації в запровадженні не тільки сучасних технологій, матеріалів, але й стратегій розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Застосування системного підходу тісно пов'язане з використанням загальної теорії систем до ухвалення управлінських рішень. Величезний внесок у цей науковий напрям зробили такі вчені, як Дж. Лорш, П. Лоренс, А. Арменакіс, І. Ансофф, М. Бір [1; 2]. Основні теоретичні концепції організації виробництва визначено у роботах Ф. Тейлора. Серед сучасних науковців у царині управління змінами слід відзначити таких, як С.Г. Турчіна, О.В. Мілінчук, М. Галлі, П. Лотіч [3–5].

Формування цілей статті (**постановка завдання**). У зв'язку із сучасними вимогами впровадження принципів сталого розвитку в усі сфери людської діяльності, наближенням нового періоду збігу циклів і, як наслідок, спадом виробництва на тлі зростання

темтів модернізації виробничих технологій скорочення життєвих циклів інноваційних продуктів масового вжитку приводить до дисонансу в оцінюванні діяльності підприємства та суттєво ускладнює розроблення стратегічних планів розвитку організації. З одного боку, здатність виробничої системи гнучко сприймати модернізаційні перетворення, стрімко змінювати технології та адаптуватись до нових умов є безперечним позитивним показником діяльності, але з іншого боку, така ж стрімка зміна зовнішнього середовища, на яке реагує внутрішнє середовище організації, вимагає моментальної зміни стратегії управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Спільним для всіх ранніх теорій менеджменту було те, що кожна з них пропонувала свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління. Не можна стверджувати, що вони були помилковими, оскільки зробили колосальний внесок у розвиток менеджменту як галузі знань. З іншого боку, будь-яка з наведених далі теорій розглядає організацію лише під одним кутом зору, начебто це лише одна проєкція об'ємної фігури [6]. Орієнтовні часові проміжки панування тієї чи іншої наукової школи наведені на рис. 1.

Наприкінці 1961 року Гарольд Кунц опублікував статтю, де охарактеризував наявний тоді спектр підходів до вивчення менеджменту як «джунглі теорій менеджменту». Він дійшов висновку, що наявні ідеї є наслідком спроб кожної школи, кожного напрямку

Основні напрями	XIX ст.	XX ст.								Початок XXI ст.
	1885 рік	20-і роки	30-і роки	40-і роки	50-і роки	60-і роки	70-і роки	80-і роки	90-і роки	
Науковий менеджмент	██████████									
Класична школа		██████████	██████████	██████████	██████████					
Школа людських відносин			██████████	██████████	██████████					
Школа поведінкових наук					██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
Кількісний підхід					██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
Системний підхід					██████████	██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
Ситуаційний підхід тощо						██████████	██████████	██████████	██████████	██████████
Теорії стратегій						██████████	██████████	██████████	██████████	██████████

Рис. 1. Еволюція управлінської думки у XX ст.

створити досконалу теорію менеджменту, а цим ідеєю не вистачає системності.

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються розвиненими трохи пізніше інтегрованими підходами до управління, а саме процесним, системним, ситуативним (або ситуаційним).

Водночас процесний підхід до управління складається з цілей, законів, принципів, методів і функцій, технологій управління та практики управлінської діяльності. Основним завданням системи управління організації за такого підходу є формування професійної управлінської діяльності, оскільки діяльність із виконання функцій – це процес, що вимагає певних витрат ресурсів та часу. Саме процесний підхід до менеджменту дав змогу побачити взаємозв'язок та взаємозалежність функцій управління, коли існує рекомендована послідовність виконання основних функцій управління. Якість виконання попереднього етапу – це необхідна умова забезпечення якості виконання наступного етапу (функції). В цьому полягає взаємозалежність функцій. Однак в організації протікає безліч процесів. М. Портер пропонує класифікацію процесів, що базуються на їх ролі у створенні додаткових цінностей. Основна портерівська ідея полягає в тому, що кожен процес щодо попереднього має здійснювати додатковий внесок у цінність кінцевого продукту.

Відповідно до цього критерія всі процеси поділяються на три групи, такі як основні, допоміжні та управлінські (рис. 2). За такої схеми координація виконується за рахунок сполучних процесів, тобто процесів комунікації та прийняття рішень.

Всі ці процеси взаємопов'язані та утворюють єдину систему.

Дослідження управління як процесу привело до поширення системних методів аналізу. Отже, у

60–70-ті роки системний підхід стає універсальною ідеологією менеджменту, а системний аналіз – загальноновизнаним інструментарієм. Застосування системного підходу тісно пов'язане з використанням загальної теорії систем до ухвалення управлінських рішень. Величезний внесок у цей науковий напрям зробили такі вчені, як Дж. Лорш, П. Лоуренс, Е.Г. Юдін. Застосування теорії систем управління дало змогу керівникам побачити організацію як єдине ціле, що складається з різних частин, які мають різночасові динаміки.

Методологія системності допомогла інтегрувати внесок усіх шкіл, що в різні часи домінували в теорії та практиці управління, не протиставляючи, а об'єднуючи найкраще. Підприємство за цього підходу розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем, наприклад, підсистеми управління персоналом, підсистеми комунікацій, організаційної структури, функцій, процесів, методів). Основна ідея системної теорії полягає в тому, що будь-яке рішення чи дія має наслідки для всієї системи.

Системний підхід до управління дає змогу уникнути ситуації, коли ухвалене рішення в одній царині перетворюється на проблему для іншої, коли, наприклад, зміна стратегії підприємства до більшої клієнтоорієнтованості входить у конфлікт із системою винагород співробітників, заточеною на норми виробітку або чітке та своєчасне виконання стандартизованих функцій. За системного підходу основне завдання менеджера полягає в забезпеченні взаємодії всіх взаємозалежних частин організації, щоб досягти поставлених перед нею цілей. Якщо приймається будь-яке рішення про дію щодо одного елементу (підсистеми) в організації, то всі інші елементи (підсистеми) також відчувають вплив тією чи іншою мірою.



Рис. 2. Поділ процесів за критеріями черговості та відповідальності

З часом зі зростанням різноманіття зв'язків організації із зовнішнім середовищем акцент переносився на виявлення та опис нерозривного зв'язку із зовнішнім світом. В результаті цього у 70-х роках ХХ ст. сформувалися риси моделі організації як відкритої системи, на яку впливають і сили конкуренції, і державна політика, і ставлення до організації суспільства загалом, і навіть міжнародна політика. На рис. 3. представлено схему організації як відкритої системи. Введеними ресурсами будь-якої фірми будуть сировина, людські ресурси, капітал, технологія, інформація. В контексті підприємств будівельної галузі ними, наприклад, є конструкції, матеріали, вироби, чисельно-кваліфікаційні одиниці виконавців, матеріально-технічні бази.

В процесі перетворення ці ресурси стають готовими товарами чи послугами, які розподіляються у середовищі [7].

Таким чином, значення системного підходу полягає в тому, що менеджери можуть простіше узгоджувати свою конкретну роботу з роботою організації загалом, якщо вони розуміють бізнес як цілісну систему, що складається з безлічі окремих елементів і зв'язків, та ідентифікують свою роль у ній як об'єктів комунікативно-керуючої ланки.

Проте слід зазначити, що системний підхід до управління не дає відповіді на питання про те, чому підприємства, подібні за устроєм і в одному і в тому ж зовнішньому середовищі, можуть функціонувати по-різному, бути успішними або неуспішними.

Цю проблему намагається вирішити ситуаційний підхід. Ситуаційний підхід концентрується на ситуа-

ційних відмінностях між підприємствами та всередині самих підприємств, намагається визначити значні змінні ситуації та їх вплив на ефективність діяльності підприємства. Послідовниками ситуаційного підходу були сформульовані такі внутрішньо організаційні змінні, як цілі, структура, ресурси, культура організації [7].

Ситуаційний підхід, на відміну від процесного та системного, частіше використовують у нестандартних випадках, у ситуаціях невизначеності, які потребують несподіваного нестандартного реагування на виклики довкілля. Якщо розглядати підприємства будівельної галузі, зокрема будівельний майданчик, то саме тут якомога яскравіше можна продемонструвати принципи роботи ситуаційного підходу. Такий підхід вимагає від менеджерів розвитку особливих якостей, таких як гнучкість, передбачення, вміння приймати рішення у нестандартних ситуаціях, бути оригінальними та креативними щодо пошуку засобів та інструментів досягнення цілей [8].

Якщо розглянути модель організації як відкритої системи (рис. 3), то, крім внутрішніх процесів перетворення, особливий вплив на організацію та її розвиток буде здійснювати зовнішнє середовище.

Загалом усе зовнішнє середовище можна охарактеризувати таким чином:

- існує взаємозв'язок між факторами середовища чи сила впливу, з якою зміна одного фактору діятиме на інші;
- середовище представлено великою кількістю різноманітних факторів, які впливають на організацію, що свідчить про його складність;

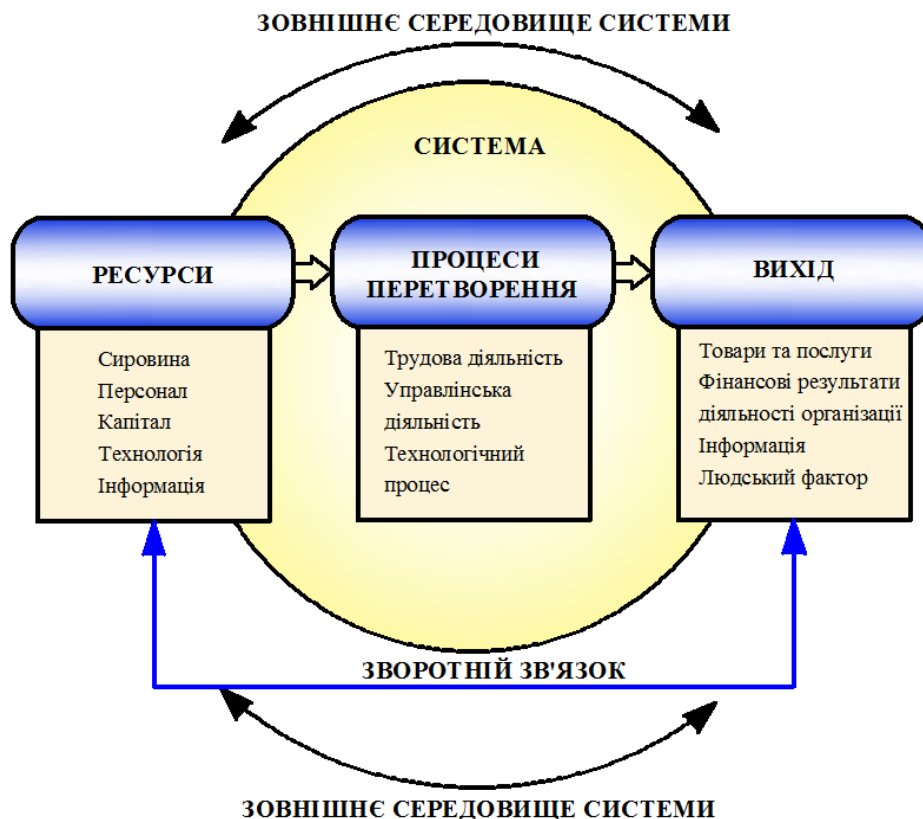


Рис. 3. Організація як відкрита система

– середовище характеризується високим ступенем мінливості чи рухливості;

– велика кількість факторів та їх мінливість приводять до того, що втрачається точність інформації про процеси, які відбуваються в середовищі, і, як наслідок, підвищується невизначеність середовища та ускладнюється процес прийняття рішень.

Які ж найбільш суттєві внутрішні змінні організації впливають на її функціонування? Загалом уся організація складається з кількох рівнів управління та різних підрозділів, пов'язаних між собою. Усі підрозділи організації можна зарахувати до тих чи інших функціональних галузей.

За визначенням М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі, основні внутрішні змінні організації – це цілі, структура, завдання, технологія та люди (персонал організації) [9]. Ця думка є розвитком відомого «алмазу» Гарольда Лівітта, який виділив чотири «внутрішні» змінні організації, такі як завдання (місія), структура, технологія та індивіди. Дослідник наголошував на значенні кожного елементу та наявних між ними взаємозв'язках, адже зміна в одному з них веде до трансформації інших.

У 60–70-х роках менеджери та науковці усвідомили суттєвість впливу вибраної підприємством стратегії на його успішність чи неуспішність. Тоді почали з'являтися школи стратегічного менеджменту [2; 10], такі як школа моделювання (дизайну) («Керівництво в адмініструванні» (Ф. Селзнік), «Стратегія та структура» (А. Чандлер)); школа стратегічного планування – («Корпоративна стратегія» (І. Ансофф), «Планування для вищого керівництва» (Дж. Стейнер)); школа ринкового позиціонування; школа підприємництва (Й. Шумпетер, О. Коул, Г. Мінцберг).

Основна думка шкіл стратегічного менеджменту полягає в тому, що здебільшого стратегії виникають тоді, коли люди приходять до вивчення ситуації, яка складається навколо організації, вивчення здібностей організації і потенційних можливостей впоратися з нею і, зрештою, до якогось плану [11].

**Висновки.** Одним із варіантів стратегічного менеджменту як реакції на «подразники» внутрішнього та зовнішнього середовища є ситуативне управління, що змінює стратегію на мікрорівні задля покращення загального функціонування організації на мезо- та макрорівнях. Автором пропонується розроблення науково-методичного комплексу, який дав би змогу використовувати властивості циклічності управлінських, виробничих, організаційних та економічних процесів у функціональних галузях діяльності на прикладі будівельного підприємства для найбільш повного використання конкурентного потенціалу задля максимізації результатів господарської діяльності за одночасного збереження певного рівня стабільності та економічної безпеки.

Цьому комплексу надано назву «резонансно-компенсаційне управління» [12].

Резонансним управлінням вважатиметься комплекс методів прийняття управлінських рішень, прогнозування, планування та оперативного управління у різних функціональних видах діяльності будівельної організації, які спрямовані на найбільш ефективне використання як довготривалих тенденцій на

ринку, так і тимчасових трендів для максимізації економічного ефекту від наявної ресурсної бази підприємства та інших видів конкурентного потенціалу.

Компенсаційне управління – це, на думку автора, система методів класифікації, формування, планування та розподілу різних видів резервів підприємства задля збереження фінансової та конкурентної його стабільності, в тому числі під час використання елементів резонансного управління. Синергетичне поєднання цих комплексів має забезпечити сталу адаптивність та конкурентоспроможність підприємства, максимізацію економічних результатів діяльності разом із забезпеченням достатнього рівня фінансової стабільності та економічної безпеки в процесі високоактивних динамічних дій підприємства в ринковому швидкозмінному середовищі.

#### Бібліографічний список:

1. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ : Академвидат, 2006. 488 с.
2. Фламгольц Э., Рэнделл И. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике. Москва : Эксмо, 2011. 320 с.
3. Мілінчук О.В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 4 (16). С. 90–100.
4. Турчина С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. Вип. (67). С. 11–14.
5. Lotich P. Steps to implementing successful organizational change. URL: <http://thethrivingsmallbusiness.com/8-steps-to-implementing-successful-organizational-change> (дата звернення: 12.11.2021).
6. Верхоглядова Н.І., Кононова І.В. Оцінка впливу стейкхолдерів на управління стійкістю функціонування будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2011. № 53. С. 187–197.
7. Блейк Р.Р., Мултон Д.С. Научные методы управления. Киев : Научная мысль, 1990. 247 с.
8. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. Как делать карьеру. Как строить организацию. Киев, 1994. 399 с.
9. Hunter D. Working Hard – and Working Well: A Practical Guide to Performance Management. 2013. URL: <http://leapofreason.org/get-the-books/workinghard-and-working-well/get-working-hard-and-working-well> (дата звернення: 12.11.2021).
10. Mintzberg H., Lampel J.P., Quinn J. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. 5th edition. London: City University, 2014. 744 p.
11. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
12. Шпаков А.В., Шпакова Г.В. Концептуальні особливості атрибуції стратегічних планів стейкхолдерів будівельної галузі. Будівельні конструкції. *Теорія і практика*. 2020. Вип. 7. С. 66–75. DOI: <https://doi.org/10.32347/2522-4182.7.2020.66-75> (дата звернення: 12.11.2021).

#### References:

1. Khmil, F.I. (2006) *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Akademvydat. (in Ukrainian)
2. Flamgoltz, E., Rendl, I. (2011) *Upravlenie strategicheskimi izmeneniyami: ot teorii k praktike* [Strategic change management: from theory to practice]. Moscow: Eksmo. (in Russian)
3. Milinchuk, O.V. (2012) *Metodychni aspekty vyznachennia stadii zhyttievoho tsykladu orhanizatsii* [Methodological aspects of determining the stage of the life cycle of an organization]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho uni-*

- versytetu [Bulletin of Zaporizhzhya National University]. Vol. 4 (16), pp. 90–100.
4. Turchina, S.H. (2016) Upravlinnia zminamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv [Change management in the context of the strategic development of enterprises]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu* [Bulletin of the Sumy National Agrarian University]. Vol. 67, pp. 11–14.
  5. Lotich, P. (august 5, 2014) *Steps to implementing successful organizational change* [Electronic resource]. Available at: <http://thethrivingsmallbusiness.com/8-steps-to-implementing-successful-organizational-change> (accessed 19 November 2021).
  6. Verkhohliadova, N.I., Kononova, I.V. (2011). Otsinka vplyvu steikkholderiv na upravlinnia stiiikistiu funktsionuvannia budivelnoho pidpriemstva [Assessment of the impact of stakeholders on the management of the sustainability of the functioning of a construction enterprise]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], vol. 53, pp. 187–197.
  7. Bleyk, R.R., Mouton, D.S. (1990) *Nauchnyie metodyi upravleniya* [Scientific management methods]. Kyiv: Nauk, dumka. (in Russian)
  8. Schekin, G.V. (1994) *Prakticheskaya psihologiya menedzhmenta. Kak delat kareru. Kak stroit organizatsiyu* [Practical psychology of management. How to make a career. How to build an organization]. Kyiv. (in Russian)
  9. Hunter, David (2013). *Working Hard – and Working Well: A Practical Guide to Performance Management*. Available at: <http://leapofreason.org/get-the-books/working-hard-and-working-well/get-working-hard-and-working-well> (accessed 19 November 2021).
  10. Mintzberg, Henry & Lampel, Joseph B. & Quinn, James (2014) *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 5th edition. London: City University. (in English)
  11. Mescon, Michael H. & Khedouri, Franklin & Albert, Michael (1988) *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated.
  12. Shpakov, A.V., Shpakova, H.V. (2020) Kontseptualni osoblyvosti atrybutsii stratehichnykh planiv steikkholderiv budivelnoi haluzi [Conceptual Peculiarities of Attribution of Strategic Plans by Stakeholders in the Construction Industry]. *Budivelni konstruksii. Teoriia i praktyka*, vol. 7, pp. 66–75. Available at: <https://doi.org/10.32347/2522-4182.7.2020.66-75> (accessed 12 November 2021).