

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-15

УДК 331.3:35.088

Білявська Ю.В.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Київського національного торговельно-економічного університету*

Ромат Є.В.
*доктор наук з державного управління,
професор кафедри маркетингу
Київського національного торговельно-економічного університету*

ОРГАНІЗАЦІЯ МАЙБУТНЬОГО В КОНТЕКСТІ ЕВОЛЮЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

У статті визначено підходи щодо формування організації майбутнього. Проведено аналіз еволюції розвитку організацій від «червоних» до «бірюзових». Сформовано матрицю визначення схильності підприємства до стану «бірюзової» організації. Здійснено порівняльну характеристику «особистість організації майбутнього» та «звичайна особистість» в системі управління. Основними принципами організацій майбутнього є децентралізація управління з максимальним скороченням центрального офісу; довіра замість контролю; прозорість і відкритість інформації; постійний зворотній зв'язок. Встановлено, що еволюція національної свідомості, а відтак і розвиток української державності супроводжується перманентними трансформаціями у всіх сферах вітчизняних соціальних і політичних відносин.

Ключові слова: організація майбутнього, генезис, управління, стратегія, концепція, метод.

Белявская Ю.В., Ромат Е.В. ОРГАНИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО В КОНТЕКСТЕ ЭВОЛЮЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

В статье определены подходы по формированию организации будущего. Проведен анализ эволюции развития организаций от «красных» к «бирюзовых». Сформирована матрица определения склонности предприятия до состояния «бирюзовой» организации. Осуществлен сравнительную характеристику «личность организации будущего» и «обычная личность» в системе управления. Основными принципами организации будущего является децентрализация управления с максимальным сокращением центрального офиса; доверие вместо контроля; прозрачность и открытость информации; постоянная обратная связь. Определено, что эволюция национального сознания, а затем и развитие украинской государственности сопровождается перманентными трансформациями во всех сферах отечественных социальных и политических отношений.

Ключевые слова: организация будущего, генезис, управление, стратегия, концепция, метод.

Biliavska Yuliia, Romat Yevhenii. REINVENTING ORGANIZATION IN THE CONTEXT OF THE EVOLUTION OF MANAGEMENT AND MARKETING

The article is defines approaches to the reinventing organization. The analysis of the evolution of organizations from "red" to "turquoise" is carried out. The matrix of determination of the enterprise's predisposition to the status of a "turquoise" organization is formed. A comparative description of the "personality of the reinventing organization" and "ordinary person" in the management system is carried out. As a result of analysis and observation, certain components of "living" organizations can be distinguished, namely, continuous development, lack of leadership; equality and freedom of action; work in pleasure; self-government. In Ukraine there are no purely "turquoise" organizations, but only some of them implement separate elements and improve the existing organizational culture and management style. The main principles of reinventing organization are the decentralization of management with the maximum reduction of the central office; trust instead of control; transparency and openness of information; constant feedback. It is established that the evolution of national consciousness, and thus the development of Ukrainian statehood, is accompanied by permanent transformations in all spheres of domestic social and political relations. The spread, use of the Internet influenced science and technology, culture and art, politics, but first and foremost, it affected economics and business. It should be noted that in addition to scientific and technological progress, there is another important aspect that forms the imperatives for marketing, personnel and organizational management at the fundamental level. Studying and taking into account theoretical, practical processes of cyclical development of enterprises will allow interested persons to predict their condition in the future, managers to make informed management decisions. An important and actual challenge is the development and formation of innovative approaches to the cyclicity of organizations in the context of the evolution of management and marketing.

Keywords: reinventing organization, genesis, management, strategy, concept, method.

Постановка проблеми. Динамічний характер середовища функціонування підприємств, посилення конкурентної боротьби і обмеженість ресурсів на більшості підприємств України обумовлюють необхідність використання нових підходів щодо організації управління і інструментів щодо їх реалізації.

Підприємство, як і будь-яка система незалежно від форми власності, галузі та масштабів діяльності, підпорядковується циклічним законам життєдіяльності. Можливість модифікуватись, переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляти у кризові становища, потребує від підприємства дотримання місії, формулювання візії та організаційних цілей, забезпечення ресурсами, вибудовування бізнес-процесів, імплементацію змін, а також розвиток, трансформацію і постійне вдосконалення організаційної діяльності. Вивчення та врахування теоретичних, практичних процесів циклічності розвитку підприємств дозволить зацікавленим особам передбачати їх стан у майбутньому, керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливим та актуальним постає завдання розвитку та формування інноваційних підходів щодо циклічності організації в контексті еволюції менеджменту та маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Закономірності та тенденції розвитку підприємства, особливості його стану залежно від стадії життєвого циклу досліджували багато науковців, зокрема: І. Адісес, Л. Грейнер, Ю.А. Дайновський, О.Є. Кузьмін, Ж. Ліппіт, І.І. Мазур, Б. Мільнер, Н.Г. Ольдерогге, А.Н. Панкрухіна, В.Д. Шапіро та інші. Цінність концепції життєвого циклу підприємства також доведена тим, що, наприклад, Т.Ю. Базаров використовує концепцію життєвого циклу в управлінні персоналом, І.А. Бланк, С.Ф. Покропивний, В.М. Колот – для оцінки інвестиційної привабливості підприємства, А.П. Градов, Л.О. Лігоненко – при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства, В.В. Григорьев пропонує враховувати її для розрахунку вартості підприємства, для визначення ціни «бізнесу», М.І. Книш, С.В. Оборська, З.Є. Шершньова – при виборі стратегій підприємства.

Разом з тим характерні особливості еволюції поколінь щодо управлінських організаціями та низка проблем, пов'язаних з життєвим циклом підприємства, потребують подальшого наукового дослідження.

Мета дослідження полягає в науковому обґрунтуванні організації майбутнього в контексті еволюції менеджменту та маркетингу. Виходячи з мети, сформульовано такі завдання: визначити підходи щодо формування організації майбутнього; провести

аналіз еволюції розвитку організацій від «червоних» до «бірюзових»; сформувати матрицю визначення схильності підприємства до стану «бірюзової» організації; здійснити порівняльну характеристику «особистість організації майбутнього» та «звичайна особистість» у системі управління.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У ринкових умовах, що склалися останнім часом для розвитку організації вирішальне значення мають корпоративна культура і цінності, які функціонують на всіх її рівнях. Однак, особливо цікаві практичні приклади компаній, де всі співробітники працюють як один живий і цілісний організм. Динамічний розвиток еволюції організації відзначився у 2014 році коли Ф. Лалу «розфарбував» існуючі компанії відповідно до теорії спіральної динаміки розвитку особистості К. Грейвза. Таким чином, Ф. Лалу [4] знайшов успішні організації з вражаючими фінансовими результатами і темпами зростання, в яких співробітникам дається велика свобода в прийнятті рішень, і назвав такі компанії «бірюзовими», або «організація майбутнього». Автор пропонує принципово новий погляд на становлення організацій, який допоможе перейти на наступний рівень розвитку і побудувати цілісну та конкурентоспроможну компанію. Ф. Лалу виділив сім стадій, через які пройшли організації в усьому світі. Останні з них у своєму еволюційному розвитку це бірюзові організації. Їх основна ідея полягає в тому, що все побудовано на трьох основних принципах: самоуправління, прагнення до еволюційних цілей та цілісність, рис. 1.

Насправді перші «бірюзові» організації з'явилися 30 років тому, коли люди втомилися від тотального контролю керівництва і внутрішньої конкуренції. Передумови виникнення таких організацій пов'язані з тим, що працівники не вбачають актуальності в певних видах роботи, як наприклад, написання звітів, які потрібні тільки вищому керівництву. Такий персонал прагне працювати на результат і не боїться робити помилки, а саме тому намагаються імплементувати інноваційні підходи в роботі підприємства, прийняття управлінських рішень, задоволенні потреб споживача.

Як показує досвід, реорганізувати існуючу форму організації складно, тому краще починати справу відразу з бірюзовою стадією, адже такі організації - це організації майбутнього, які цілеспрямовані на успіх.

«Бірюзові» організації або «організації майбутнього» передбачають, що в таких компаніях керівники працюють разом зі співробітниками, які роз-



Рис. 1. Еволюція розвитку організацій від «червоних» до «бірюзових»

ділені на команди. У цих командах керівник це не диктатор, а наставник. Він не контролює роботу, а навчає і дає рекомендації.

Замість планування і бюджетування бірюзові команди практикують внутрішнє консультування, в якому бере участь вся команда [3]. Це відноситься до всіх сфер бізнесу, включаючи підготовку кадрів [2; 3]. Вживаються всі заходи для створення сприятливих, комфортних умов праці.

Навіть питання про розмір заробітної плати працівників вирішується всередині групи, а прибуток

розподіляється між працівниками в залежності від їх обов'язків. У бірюзових організаціях немає назв посад і, відповідно, посадових інструкцій, а обов'язки перерозподіляються всередині групи в робочому порядку. Працівники бірюзових організацій розкриваються, підтримують один одного всередині компанії і одночасно виконують зовнішню роботу заради спільної мети організації. Це успішні компанії, в яких замість менеджерів – коучинг і самоврядування, а замість ключових показників ефективності (КПІ) – цілі і цінності.

В результаті аналізу та спостереження можна виділити певні компоненти «живих» організацій, а саме постійний розвиток, відсутність лідера; рівність та свобода дій; робота в задоволення; самоуправління. В Україні не існує суто «бірюзових» організацій, а лише деякі з них впроваджують окремі елементи та удосконалюють наявну організаційну культуру і стиль управління.

Враховуючи певні напрямки роботи підприємства та використання методичних підходів можна визначити готовність до переходу на «бірюзовий» етап розвитку.

Аналіз та оцінку можливості переходу до «бірюзового» стилю управління доцільно здійснювати за допомогою контрольних аркушів моніторингу оцінки відповідності стратегії діяльності підприємства

(табл. 1) та моніторингу оцінки компонентів організації майбутнього (табл. 2).

Для здійснення оцінки ймовірності підтримки і розвитку сильних сторін та ліквідації слабких сторін щодо управління персоналом доцільно використовувати результати розрахунків показників ймовірності підтримки і розвитку сильних сторін та ліквідації слабких (рис. 1).

Еволюція національної свідомості, а відтак і розвиток української державності супроводжується перманентними трансформаціями у всіх сферах вітчизняних соціальних і політичних відносин. Проходячи складний шлях вибору та самоідентифікації суспільство намагається визначити пріоритети та орієнтири своїх перспектив. Поширення, використання Інтернету вплинуло на науку і техніку, культуру і мистецтво.

Критерії			
Моніторинг оцінки відповідності стратегії діяльності підприємства	Моніторинг оцінки компонентів організації майбутнього		
	Відсутність (0-1,5 бала)	Недостатність (1,5-2,5 бала)	Наявність (2,5-3 бала)
Відсутність (0-1,5 бала)	Спрямованість до компонентів організації майбутнього відсутня, не проводяться заходи щодо інновацій		Наявне забезпечення компонентами організації майбутнього при відсутності організаційного ефекту в управлінні
Недостатність (1,5-2,5 бала)	Низький рівень забезпечення компонентами організації майбутнього, достатні можливості в системі управління	Середній рівень на шляху до імплементації компонентів організації майбутнього на підприємстві	
Наявність (2,53 бала)	Високий рівень системи управління підприємством при повній відсутності компонентів «бірюзової» організації	Достатній рівень компонентів організації майбутнього на підприємстві	Ідеальний стан до переходу «організація майбутнього»

Рис. 2. Матриця визначення схильності підприємства до стану «бірюзової» організації

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

Моніторинг оцінки відповідності стратегії діяльності підприємства

№ пор.	Критерії оцінки	Оцінка, бали
1	Спроможність задовольняти поточні і передбачати майбутні потреби організації	Оцінювання здійснюється по кожному критерію в межах від 1 до 3 балів, де «3» робота ведеться в повному обсязі і відповідає вимогам документації; «2» робота ведеться не в повному обсязі, є зауваження; «1» робота ведеться в мінімальному обсязі.
2	Відповідність існуючій або бажаній культурі організації	
3	Спроможність змінити характер або напрямок розвитку бізнесу	
4	Сприяння ефективним діям організації в опорі негативному впливу зовнішнього середовища	
5	Спроможність фокусуватися на основних проблемах	
Середнє значення оцінки відповідності стратегії діяльності підприємства		Σ/n , де n кількість критеріїв оцінки

Таблиця 2

Моніторинг оцінки компонентів організації майбутнього

№ пор.	Критерії оцінки	Оцінка, бали
1.	Постійний розвиток	Оцінювання здійснюється по кожному критерію в межах від 1 до 3 балів, де «3» робота ведеться в повному обсязі і відповідає вимогам документації; «2» робота ведеться не в повному обсязі, є зауваження; «1» робота ведеться в мінімальному обсязі.
2.	Відсутність лідера	
3.	Рівність та свобода дій	
4.	Повна відкритість	
5.	Робота в задоволення	
Середнє значення оцінки компонентів організації майбутнього		Σ/n , де n кількість критеріїв оцінки

цтво, політику, але насамперед це вплинуло на економіку і бізнес.

Слід зазначити, що крім науково-технічного прогресу, є інший важливий аспект, який формує імперативи для маркетингу, кадрового та організаційного менеджменту на фундаментальному рівні. Даний аспект містить в собі особливості світогляду, цінностей і способу життя різних поколінь, пов'язаних з різними умовами їх становлення і прояви в суспільстві. Характерні особливості еволюції поколінь щодо управління організаціями представлено в табл. 3.

Здійснення інтерпретації поколінь здебільшого притаманно країнам Заходу, але сьогодні актуально і для України (особливо, стосовно поколінь «Х» – «Z»). Вкрай важливо враховувати особливості нових поколінь в менеджменті та маркетингу, а також системі початкової, середньої та вищої освіти і корпоративного навчання. Вступ в активну трудову фазу життя покоління «Z», а також розвиток інформаційних технологій – вимагають кардинальної зміни умов:

освіти, праці, споживання, комунікації, ведення конкурентної боротьби, управління бізнесом.

У зв'язку з даними обставинами, доцільно врахувати, що змінюються підходи до управління підприємствами, організації все частіше стають «живими», покоління приділяють значну увагу розвитку лідерських якостей, самовдосконаленню та самоуправлінню. Останнім часом технології маркетингу дозволяють пропонувати потенційним клієнтам саме те, що їм потрібно. Додатки і пошукові інтернет-системи відстежують детальну інформацію про дії користувачів, їх демографічні дані, місцезнаходження. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, особливості еволюції поколінь щодо управління організаціями призвело до змін особистості (табл. 4) [1, с. 48].

Висновки. Розглядаючи діяльність відомих зарубіжних підприємств, аналізуючи їх розвиток та особливості управління можна зробити наступний висновок: успішні організації успішні оскільки не використовують в системі управління силового тиску на співробітників організації. Кожен співробітник

Таблиця 3

Характерні особливості еволюції поколінь щодо управління організаціями

№ пор.	Найменування покоління	Технології спілкування	Характерні особливості
1	«Тихе» (1928-1945 рр.)	переважно стаціонарний телефон	покоління зростало за часів глибоких криз, воєн, в тому числі, під час «холодної» війни. Для нього характерні: дисципліна, відданість справі, патріотизм, фокус на сім'ї.
2	«Бейбі Бумери» (1946-1964 рр.)	телефон і електронна пошта, SMS, MMC	покоління буму народжуваності післявоєнних років. Характерні риси: все можливо, рівні можливості для всіх, персональне задоволення, трудолюб'яз. Сім'я - вже не на першому місці.
3	«Х» (1965-1983 рр.)	мобільний телефон, електронна пошта і SMS, а також інтернет - форуми, чати, в меншій мірі -соціальні мережі та мобільні месенджери	покоління часів глобальних політичних і економічних змін, офіційного закінчення гонки озброєнь, розквіту комп'ютерних технологій і кабельного телебачення.
4	«Y» або «Міленіали» (1983-2003 рр.)	спілкування, здебільшого, через інтернет, соціальні мережі і месенджери, на друге місце відійшло спілкування через електронну пошту і SMS, в останню чергу стаціонарний телефонний зв'язок	зростало на межі тисячоліть в розквіт цифрової ери, інтернету, соціальних мереж, за часів контрастів, глобалізації, фінансових і політичних криз.
5	«Z» або «Народжені з кнопкою на пальці» (2003-2023 рр.)	спілкування, здебільшого, через інтернет, соціальні мережі, месенджери, мобільні додатки	зростають в оточенні високотехнологічних гаджетів. Якщо представники попередніх поколінь краще сприймали текст, то «Z» взаємодіють з графічною візуалізацією: фото і відео. Для них характерні: робота в команді та створення нового, фокус на майбутнє, реалізм.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика «особистість бірюзової організації» та «звичайна особистість»

№ пор.	Особистість бірюзової організації	Звичайна особистість	Характеристики
1.	Всі проекти над якими я працюю – видатні. Навіть якщо вони такими не є, то я їх такими обов'язково зроблю	Роблю те, що доручають	Відношення до роботи
2.	Практично кожного разу під час обідньої перерви я зустрічаюся із будь-якою цікавою людиною	Обід – мій особистий час	Відношення до особистого часу
3.	Беруся навіть за незначне завдання, якщо впевнений, що зможу з нього зробити цікавий проект	І не подумаю братися за додаткову роботу	Відношення до додаткової роботи
4.	Вкладаю себе в кожний свій проект, тому, що знаю: вони представляють мене	Просто роблю свою справу	Відношення до своєї особистості
5.	Своїми активними переконаннями я дратую деяких людей	Зайвий раз не висловлюю думки	
6.	Робочий день – приносить мені задоволення	Робочий день – просто робочий день. Навіть не потрібно намагатися із нього зробити свято.	Відношення до робочого дня
7.	Мене обурює, що зміни в організації проходять дуже повільно	Мені спшити нікуди	Управління змінами
8.	Я - людина дії!	Я – людина інструкції!	Персональний бренд
9.	Краще просити вибачення – аніж дозволу	Краще ні в що не вникати	

несе відповідальність перед іншими членами організації, він залучений в цілісність, організм свого підприємства і відчуває себе ключовим елементом, але в той же час самодостатньою частиною цього цілого, цього організму. Ф. Лалу автор теорії щодо організації майбутнього проаналізував динаміку розвитку управління організацій і припустив, що саморозвиток і саморегуляція – найбільш сприятливі для виживання в «новій реальності». Таким чином, основними принципами організацій майбутнього є децентралізація управління з максимальним скороченням центрального офісу; довіра замість контролю; прозорість і відкритість інформації; постійний зворотній зв'язок.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білявська Ю.В. Бірюзові організації: майбутнє менеджменту та маркетингу в контексті еволюції поколінь. *Первый в Украине маркетинговый журнал «Маркетинг и реклама»*. 2018. № 11–12(266–267). С. 44–49.
2. Чуланова О.Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации : монография. Сургут : Дефис, 2010. 218 с.
3. Чуланова О.Л. Коучинг эмоциональной компетентности управленческого персонала организации. *Общественные науки: всероссийский научный журнал*. 2012. № 1. С. 286–294.
4. Laloux F. *Reinventing Organizations: a Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels : Nelson Parker, 2014. 384 p.