

**Міністерство освіти і науки України  
Національний університет харчових технологій**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ  
І АДМІНІСТРУВАННЯ:  
теорія та практика**

**Колективна монографія**

Київ  
2020

УДК 658.310

*Рекомендовано Вченою радою Національного університету харчових технологій (протокол №2 від 01 жовтня 2020 р.)*

**Рецензенти:**

**Галушко В. П.**, д. е. н., проф., член-кор. НААН, професор кафедри адміністр. менеджменту ЗЕД Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України;

**Пугачов М. І.**, д. е. н., проф.; член-кор. НААН; заступник директора Нац. наук. центру «Інститут аграрної економіки»;

**Тарасюк Г. М.**, д. е. н., проф., декан факультету бізнесу та сфери обслуговування Держ. ун-ту «Житомирська політехніка».

**Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика:** колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. – К.: Кафедра, 2020. – 404 с.

ISBN 978-617-7301-80-5

У колективній монографії розглянуті теоретичні і прикладні аспекти менеджменту організацій і адміністрування, визначені проблеми та перспективи їх розвитку. Значну увагу приділено питанням розвитку, формування, впровадження стратегій, моделей, технологій сучасного менеджменту і прогресивним підходам до соціальної відповідальності менеджменту підприємств. Призначена для викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, здобувачів, керівників, менеджерів та всіх, хто цікавиться проблемами менеджменту організацій і адміністрування.

The collective monograph examines the theoretical and applied aspects of management of organizations and administration, identifies problems and prospects for their development. Considerable attention is paid to the development, formation, strategies implementation, models, technologies of modern management and approaches to social responsibility of enterprise management. It is predesignated for teachers of higher education, graduate students, applicants, managers, and everyone interested in the problems of organizational management and administration.

УДК 658.310

ISBN 978-617-7301-80-5

© Колектив авторів, 2020

## МЕТАФОРИЧНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: УПРАВЛІНСЬКІ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКА

Призначення менеджменту полягає в тому, щоб узагальнити управлінські теорії та адаптувати їх застосування до реальних умов діяльності організацій, у тому числі забезпечити процеси розвитку та змін. Спеціаліст з теорії організації Гарет Морган пропонує визначати підходи до управління використовуючи так звані метафори або приховані образи (книга «Images Of Organizations»). Процес віднайдення метафор на його думку визначає теорію і практику менеджменту та впливає на всю нашу діяльність [8].

Організаційні метафори – це різні бачення, погляди або точки зору на процес роботи в організації. Гарет Морган розробив вісім ключових метафор (вісім образів) організаційних структур. Ці образи представляють собою бачення розвитку та змін в організації менеджерами, а також – зовнішнє сприйняття організації стейкхолдерами. Кожна організація і кожна структура в системі організації має свої унікальні особливості, які залежно від змін в середовищі діяльності вимагають використання різного менеджерського бачення та різних підходів до управління. Ідея метафори допомагає вирішити цю проблему шляхом процесу створення нових несхожих на попередні образів.

Г. Морган розробив вісім організаційних метафор:

- 1) організації як механізм (цілеспрямована машина);
- 2) організація як організм або жива система (біологічна аналогія);
- 3) організація як мозок (не лише жива, а й здатна до само-організації);
- 4) організація як носій культури (набір поєднаних цінностей і переконань);

- 5) організація – політична система (влада і конфлікти, засіб досягнення власних прагнень);
- 6) організація – в'язниця для душевнохворих (в центрі уваги – норми поведінки);
- 7) організація як потік і трансформація (постійний рух і перетворення);
- 8) організація як інструмент панування (домінування – нав'язування своєї волі іншим).

Метафора 1: МЕХАНІЗМ (МАШИНИ). Ця метафора є найбільш розповсюдженою. Сутність метафори: організація – це раціональне підприємство, яке побудоване та структуроване для досягнення певних цілей. Відбуваються певні операції. Задана структура і ролі. Ефективно виконуються функції (працюють деталі машин). Працівники все виконують згідно визначених процедур і стандартів. Це є механістичний погляд, який змушує менеджерів управляти організацією як машиною. Зародження цієї метафори можна віднести до початку минулого століття, коли на тлі бурхливого технічного розвитку підприємств їх управлінці асоціювали свою діяльність з двигунами та механізмами, що значно прискорюють процеси. При цьому організації розглядалися як певні конструкції, а управління ними як механізм функціонування. Бюрократичні підходи М. Вебера, адміністративна школа менеджменту А. Файоля та Дж. Муні, принципи наукового управління Ф. Тейлора передували формуванню метафоричного підходу «механізм» Г. Морганом. Механістичний підхід до управління є досить корисним, оскільки він забезпечує підвищення ефективності та продуктивності, але одночасно він призвів до негативного ставлення до «машинних організацій». Причина цього факту є очевидною, оскільки роль «гвинтиків» людям не до душі і принижує їх соціальну значимість [11].

Обмеження даної метафори: даний підхід достатній при незначних змінах, а у випадку значних змін – організація з таким підходом з ними не справиться. Підхід не є гнучким, погано адаптується до змін, не враховується людський чинник [7]. Механістичний стиль управління

породжує проблеми з організаційною перебудовою. Здійснення змін натикається на опір бюрократизму.

Метафора 2: ОРГАНІЗМИ. Організація розглядається як жива, здатна до пристосування система. Підкреслюється необхідність вивчення середовища і здорового пристосування до зовнішнього світу. Головні складові метафори: індивідуальне, групове та організаційне здоров'я. Якщо задовольняються соціальні потреби і враховуються потреби навколишнього середовища, то існує висока ймовірність адаптивного функціонування всієї системи. Якщо ми бачимо в організації живий організм, це означає що вона здатна до самовідтворення, до змін і розвитку природнім шляхом. Дана метафора однозначно має співіснувати з механістичною метафорою. Якщо ми сприймаємо організацію як «машину», то потрібно розуміти, що вона має час від часу обслуговуватись та «ремонтуватись», а коли-небудь стане непридатною. Тобто неминучі зміни, а «машина» сама по собі не зможе змінитись – усі зміни планують люди, а це вже «організм» [2].

Обмеження підходу: не коректно показувати організацію як адаптивну систему, адже організація не лише адаптується, але й сама зможе формувати навколишнє середовище. Є загроза перетворення даної метафори в ідеологію (коли індивідууми повністю зливаються з компанією і задовольняють свої інтереси лише через організацію). Ще на одну проблему вказує П. Сенге: якщо ми сприймаємо організацію як «організм», то неоднозначно трактується питання власності організації – одна людина (люди, колектив) стає власністю інших людей, а купівля організації стає дещо схожою на работоргівлю; а нав'язування цілей членам організації «організму» є негуманним [11].

Метафора 3: МОЗОК («нейронна мережа»). Цей підхід передбачає, що організація не просто жива система, але й ще здатна до самоорганізації. Організація здатна до оброблення, аналізу та раціонального використання інформації з наявністю зворотного зв'язку. У випадку негативного впливу середовища організація компенсує відхилення. Якщо вплив позитивний, то організація-мозок його посилює. Дана метафора включає концепцію «голографічної організації», де інформація

і навчання об'єднуються в процес безперервного удосконалення та імпровізації [3].

Обмеження підходу: навчання не є єдиною метою організації і не усі організації здатні забезпечити достатню гнучкість та відкритість для адаптації такої моделі.

Метафора 4: НОСІЙ КУЛЬТУРИ. Культура є вираженням ідей, знань, цінностей організації, ідеологій, законів, звичаїв, взаємних очікувань. Вона є результатом безперервного активного формування реального світу. Всередині організація залежатиме від культури з погляду можливості передачі своїм членам цінностей, бачення плану майбутніх дій та розвитку. Ззовні культуру копіюють стейкхолдери.

Обмеження підходу: дана метафора не враховує нерівність владних повноважень. У зв'язку з цим Г. Морган говорить про необхідність врахування політичних чинників. Є загроза, що надмірне захоплення менеджерами формуванням культури може призвести до певного ідеологічного тоталітаризму.

Метафора 5: ПОЛІТИЧНІ СИСТЕМИ. В даному випадку проводиться паралель між принципами роботи організації і політичними установками. Зокрема, стан організації, а саме – стиль управління, можна описати як демократію, автократію або навіть анархію. Ця метафора можлива оскільки відображає значну роль влади, протилежних інтересів і конфліктів в житті організації. Г. Морган розглядає організацію як міні-держави. Якщо усі працівники прагнуть однієї мети – це унітарна держава. Якщо інтереси різноманітні, але знаходяться в межах загальних формальних цілей – це плюралістична держава. І якщо інтереси різнобічні за межами формальних цілей, відбувається боротьба між різними групами – це радикальна держава. Практично сфера політики контролює використання обмежених ресурсів, прийняття управлінських рішень, доступ до знань та інформації.

Обмеження даного підходу: виключне застосування лише цього підходу може призвести до конфронтації та політичної війни в організації. Влада розглядається як влада над людьми, а не як влада, що забезпечується їх підтримкою та сприянням.

Метафора 6: В'ЯЗНИЦЯ ДЛЯ ДУШЕВНОХВОРИХ. Ідея полягає в намаганні створити раціональні жорстко контрольовані структури та забезпечити їх керівників прийомами і підходами контролю. Незаперечна впевненість в чомусь всередині організації дозволяє не звертати увагу на зовнішні проблеми та невизначеність. Акцентується увага на самоконтролі та самодисципліні для того, щоб вирішити внутрішні проблеми.

Обмеження підходу: захоплення даним підходом може призвести до патології. Критерієм цього буде рівень протидії організації процесам розвитку, інноваціям, змінам. Намагання вносити значні корективи може призвести до протидії з боку окремих людей і груп і навіть створити опозицію. Можливе знищення дружньої атмосфери і перехід до агресії, інтриг, кар'єризму.

Метафора 7: ПОТІК І ТРАНСФОРМАЦІЯ. Цей підхід використовує поняття складності, хаосу і парадоксу. Порядок природнім шляхом з'являється з хаосу. Організація – це частина навколишнього середовища, це не окрема система, яка адаптується до навколишнього середовища, а це лише частина потоку зі здатністю до самоорганізації, зміни і самооновлення. Ця метафора дає розуміння того, як відбуваються зміни в неспокійному світі. Вважається, що менеджери зможуть підштовхувати і формувати процес, але не зможуть контролювати зміни.

Обмеження даного підходу: цей підхід не надає плану дій, схеми процесу або програми.

Метафора 8: ІНСТРУМЕНТ ПАНУВАННЯ (домінування). Організація представляється як система панування над зовнішнім середовищем, в якому вона функціонує. Існує певне протиріччя між прагненнями, можливостями та використанням рабської праці, забрудненням довкілля, наповнення ринків збуту продукцією сумнівної якості тощо. Г. Морган вказує, що в практиці діяльності організацій не завжди встановлення панування (домінування) є навмисним: у випадку бажаного усіма сторонами партнерства можливі варіанти коли хтось із партнерів стає слабший, а хтось сильніший, і ця ситуація є прийнятною для усіх [8].

Обмеження підходу: можливе нав'язування своєї волі в організації, що відволікає від процесу пошуку спільних цінностей.

Слід зазначити, що метафори Г. Моргана відображають досить різностороннє бачення управлінських процесів в організації. Метафора «машина» дозволяє використати кращі прояви механізмів, що дозволяє спростити, прискорити різні процеси та операції. Метафори «культури», «політичної системи», «домінування», «в'язниці для душевнохворих» враховують прояви соціуму. Метафори «організму» та «мозку» відображають біологічні та когнітивні прояви. Метафора «потік і трансформація» відображає проблеми та можливості інформаційного суспільства.

Метафоричний підхід до процесів управління в організації запропоновано не лише Г. Морганом. Практично ми усі не помічаючи цього вдаємося до метафор, коли хочемо глибше зрозуміти чи пізнати ті чи інші явища. В практиці сучасного менеджменту використовуються розглянуті вище метафори. Покажемо це на прикладі моделей організаційних змін (див. табл.).

*Таблиця*

**Використання організаційних метафор при практичному застосуванні моделей організаційних змін**

Моделі	Сутність моделі	Використана метафора
1	2	3
Триступенева модель К. Левіна	організаційні зміни проходять три ступені: «розморожування» ситуації, «рух» до нового стану та його стабілізація і «заморожування»	організм, машина
Модель запланованих змін Балока і Баттена	проектний підхід, який передбачає чотири кроки змін організації: дослідження, планування, дія, інтеграція	машина
Кроки Коттера	восьмикротова модель передбачає поетапну активну лідируючу роботу менеджменту з числа вищого керівництва	машина, політична система, організм

*Продовження таблиці*

1	2	3
Циклічна модель Кемерона і Гріна	удосконалена модель Коттера з урахуванням реального досвіду роботи, яка являє собою безкінечний цикл	машина, політична система, організм, потік і трансформація
Формула змін Бекхарда і Харріса	опис процесу змін та чинників: рівень незадоволення існуючим станом, бажання здійснити запропоновані зміни і досягти кінцевого стану, практичність змін (мінімальний ризик і руйнівні наслідки); дія чинників співставляється з «вартістю» змін (витратами на зміни	організм
Модель управління змінами Карнала	кваліфіковане управління змінами полягає в ефективному управлінні переходом, культурою та політикою	політична система, організм
Модель узгодження Надлера і Тушмана	використані різні підходи до чинників успіхів змін, організація як сукупність чотирьох підсистем: робота, люди, формальна та неформальна організації; модель пояснює динаміку подій	політична система, організм
Модель Мак-Кінзі (сім факторів)	персонал, навички, системи (звичні процеси), стиль (керівництво і культура), загальні цінності (керівні принципи), стратегія (цілі і плани організації, ресурси), структура (схема організації)	організм, носій культури, потік і трансформація
Модель управління переходом Уільяма Бріджеса	модель діє при неминучих змінах (злиття, поглинання, скорочення штатів), передбачає такі етапи: закінчення, нейтральна зона, початок	машина, організм, потік і трансформація

*Продовження таблиці*

1	2	3
Системна модель Сенге	керівні принципи: розпочинайте з малого, поступово пришвидшуйтесь, не плануйте все заздалегідь, очікуйте проблем; досліджено проблеми на трьох стадіях: впровадження, підтримки та перероблення і нового осмислення змін	політична система, організм, потік і трансформація, мозок
Стейсі і Шоу, складні процеси як реакція на зміни	зміни виникнуть самі по собі при спілкуванні, конфліктах та напрузі; не завжди менеджер може передбачити і контролювати взаємовідносини в процесі змін	потік і трансформація, в'язниця для душевнохворих
Модель К. Фрайлінгера та І. Фішера	проектний підхід до управління змінами; діяти на випередження і чітко йти до поставлених цілей; доопрацьовані моделі К. Левіна і Дж. Коттера та запропоновані додаткові два етапи: управління проектами та петля зворотного зв'язку	машина, політична система, організм
«Крива змін» Дж. Д. Дак	визначена послідовність фаз (застій, підготовка, реалізація, перевірка на міцність, досягнення мети), яка є динамічним процесом; керівники усіх рівнів працюють з опором змінам, приділяють увагу емоційній поведінці людей	машина, політична система, організм, частково домінування та в'язниця для душевнохворих
Модель І. Адізеса	зміни як постійний циклічний процес: зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, долають проблеми, а вирішення проблем провокує нові зміни	машина, організм, мозок потік і трансформація, частково носій культури

*Продовження таблиці*

1	2	3
Модель ADKAR	ADKAR — це практична покрокова модель змін (усвідомлення необхідності змін, бажання і готовність до змін, знання та розуміння як змінюватися, здатність впроваджувати зміни, забезпечення підтримки змін; зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес (проекти впровадження) та співробітники, якими необхідно керувати одночасно	машина, організм, мозок, носій культури
Модель EASIER	модель складається з шести рівноцінно обов'язкових взаємопов'язаних спланованих елементів: створення бачення, активація, підтримка, впровадження, забезпечення та схвалення і визнання	машина, організм
Модель Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга	розробляється план (визначаються цільові результати і конкретні дії щодо їх досягнення); здійснюється контроль реалізації плану за визначеними параметрами	Машина

*Джерело: розроблено автором на підставі аналізу джерел [1, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13]*

В таблиці наведено перелік та сутність сучасних моделей організаційних змін і на основі їх аналізу показано авторське бачення використання в них організаційних метафор Г. Моргана. Результати аналітичної оцінки підтверджують правильність висновків Е. Кемерона і М. Гріна щодо найбільшої вживаності, важливості та доцільності використання чотирьох наступних метафор: організації як машини, організації як організми, організації як політичні системи, організації як потік і трансформація.

Метод організаційних метафор активно використовується в практиці сучасного менеджменту. Морозова О. М. та Рюсе О. О. (Санкт-Петербург) здійснюють проект «Метод «Організаційна метафора» Гарета

Моргана в поєднанні з інтегральним підходом Кена Уілбера» (методика експрес-діагностики і корекції культури організації), який призначений для аналізу корпоративної культури організації, визначення цінностей та пошуку системних рішень [9].

На основі популяризації метафоричного уявлення діяльності організації Г. Моргана розроблені *кольорові метафори організації* (автори Léon de Caluwé та Hans Vermaak). Ці кольорові моделі організації є інструментом для визначення стратегії здійснення змін і розуміння ролі агентів змін в цьому процесі. Сутність «кольорових» поглядів на організацію:

*Жовтий*: соціально-політична точка зору – певний баланс досягається в результаті боротьби груп та блоків інтересів. Управління змінами при цьому досягається шляхом перемовин, формування стратегічних альянсів і політичних ігор.

*Блакитний*: раціональне розроблення і впровадження (реінжиніринг бізнес-процесів організації, управління проектами, тотальне управління якістю, стратегічне управління тощо). Управлінці змінами виступають експертами, які здатні рішуче тримати процес під контролем.

*Червоний*: управління людськими ресурсами. Йдеться про зміну поведінки співробітників організації. Управління здійснюється через стимулювання людей, спроби зробити бажану поведінку привабливою. Менеджери прагнуть до розвитку компетенцій і максимального використання наявних талантів співробітників.

Результатом даного підходу може бути зміна організаційної культури, управління за цілями тощо.

*Зелений*: освіта – люди змінюються, якщо вони вчаться. Менеджери змін беруть на себе відповідальність за навчання співробітників та підтримку цих процесів.

*Білий*: самоорганізація – зміни розглядаються як вічний двигун. Напрямок змінам можна задавати з допомогою енергії людей, спрямованої на вирішення задач. Менеджери при цьому намагаються визначити можливості організації через пошук зародків творчості, новаторства,

активності. Зміни «вирощуються» як рослини, а менеджери віддають перевагу потрібним «паросткам», а зайві – викорінюють.

Автори «кольорових» метафор дійшли таких висновків: будь-яке сильне домінування кольору в організаціях небажане. Для успіху має бути наявність усіх кольорів. Кожен колір має протиріччя, що може призвести до внутрішньо організаційних конфліктів. Менеджери повинні діагностувати та усувати «кольорові» диспропорції. При проведенні різних змін необхідно залежно від ситуації надавати перевагу як основному лише одному кольору організації (одній метафорі). Кожен агент змін має свій колір, який повинен співпадати з кольором необхідним для здійснення змін, щоб уникнути можливих труднощів. Агенти змін можуть змінюватися в кольорі, але на це потрібен час [6].

При використанні метафоричного підходу в практиці менеджменту організацій при здійсненні змін та розвитку потрібно враховувати наступне: 1. Метафори слід використовувати на *різних* етапах управлінської діяльності: і при діагностиці, і при розробленні стратегії, і на кожному етапі здійснення змін. 2. Забезпечити розвиток організації та її зміни неможливо завдяки використанню однієї або лише декількох метафор. 3. На тривалому періоді розвитку забезпечувати зміни доведеться за допомогою *комплексу* метафор і не лише Г. Моргана чи «кольорових» метафор, але й потрібно вводити *своє метафоричне бачення* нинішнього та майбутнього стану організації (це може бути, наприклад, «спільнота», «родина», «спортивна команда», «футбол», «змагання», «стагнація», «санація»). 4. При здійсненні *організаційних* змін відбуваються *командні та індивідуальні* зміни – це означає, що на всіх трьох рівнях *одночасно* використовуватимуться різні метафоричні підходи. При цьому, наприклад, для окремих команд (які є свого роду «мікрорганізаціями») залежно від їх стану та ставлення до змін потрібно одномоментно застосовувати *різні* метафори. 5. Менеджери з розвитку (змін) задля досягнення поставлених цілей мають самі «метафорично» *змінитись* відповідно до передбачуваної метафори – це сприятиме досягненню результату.

### Список використаних джерел

1. Адізес І.К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті. Пер. з англ. Т.Семігіної. К.: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Артемов О.Ю., Овчинников С.А. Организационные метафоры и особенности их применения в практике современного менеджмента. Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. право». 2016. №2(4). С. 103-112. URL: <https://economics.rsuh.ru › jour › article › view> (дата звернення: 10.08.2020).
3. Белавич К. Теория организационных метафор Гарета Моргана. Блог. 12 марта 2018. URL: <https://www.kristina-belavic.com> (дата звернення: 10.08.2020).
4. Гринько Т. В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. №1/5(21). С. 34-40. URL: [file:///C:/Users/Satellite/Downloads/Tatrv\\_2015\\_1\(5\)\\_6%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Satellite/Downloads/Tatrv_2015_1(5)_6%20(4).pdf)
5. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. Пер. с англ. М.: Альпина паблишер, 2002. 320 с.
6. Демьяненко В. Пять цветных способов проведения изменений (Caluwe, Vermaak). Библиотека «Управление организационными изменениями». URL: [http://ibcm.biz/пять\\_цветных\\_способов\\_проведения\\_изм/](http://ibcm.biz/пять_цветных_способов_проведения_изм/) (дата звернення: 10.08.2020).
7. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями . Пер. с англ. М.: Издательство «Добрая книга», 2006. 360 с.
8. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития. Пер. с англ. под ред. Н. Лапиной. М.: Вершина, 2006. 416 с.
9. Морозова Е. Н., Рюсэ Е. А. Реферат проекта «Метод «Организационная метафора» Гарета Моргана в сочетании с интегральным подходом Кена Уилбера» (методика экспресс-диагностики и коррекции культуры организации). URL: <https://psy.su/psyche/projects/1869/> (дата звернення: 10.08.2020).
10. Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш., Ричардс Р. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 624 с.
11. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. Доп. издание. М.: «Олимп-Бизнес», 2009. 448 с.
12. Carnall C. Managing change in organizations. Ed. 5. Edinburgh: Pearson Education, 2007. 365 p.
13. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.