

УДК 334.138; DOI: 10.31388/2519-884X-2018-38-47-52

Шевчук О.Ю., к.е.н., доцент  
Таврійський державний агротехнологічний університет,  
elensheff1@gmail.com

## СТРАТЕГІЧНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ЕЛЕМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація.** В статті розглянуто положення про те, що сучасне підприємство повинне функціонувати в умовах як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що постійно змінюється. Це потребує негайної реакції керівництва підприємства, яка полягає у формуванні ефективної системи управління змінами в нових економічних умовах. Підприємства, які враховують процеси динаміки зовнішнього середовища, мають значні переваги. Менеджмент змін складається, при цьому, не стільки на основі застосування визначених «методів» та «технік», скільки в мистецтві здійснювати необхідні дії в потрібний час.

**Ключові слова:** управління, організаційні зміни, розвиток, нововведення, стратегія, моделі, менеджмент змін.

**JEL code classification:** L19, M31

Shevchuk Elena,  
Ph.D., associate professor of department marketing  
Tavria state agrotechnological university,  
elensheff1@gmail.com

## STRATEGIC ORGANIZATIONAL CHANGES AS AN ELEMENT OF MANAGEMENT ORGANIZATION

**Abstract.** The article deals with the provisions that a modern enterprise works in conditions of ever-changing external and internal environment. Under these harsh conditions, the manager must answer an important question, which is as follows: how an enterprise can resist change and improve in the conditions of the changes that arise unpredictable. Any changes will be impossible in an organization if: no need for improvement; no awareness of the need for improvement; no Understanding the benefits and values resulting from improvements; no opportunities for implementing improvements; no information and not worked out forms of communication for improvement; no engagement of employees and employees in the improvement of the current state of affairs; incorrectly selected time to implement improvements, etc. All this requires an immediate response from the leaders enterprises. The focus is on the fact that enterprises that take into account the processes of the dynamics of the environment, have significant benefits. Management of changes in this is not so much in the application of certain "methods" and "techniques", as in art to take the necessary actions at the right time. Strategic the process of change is aimed at obtaining a "sustainable effect" adaptive synergy", that is, the mutual reinforcement of effects, occurring both in the organization and in the environment. At that "Development strategy" is transformed into a strategy of continuous improvements. The criteria of success of organizational changes are determined, representing the actual program for their implementation. Problems of measuring the effectiveness of changes in the general form are generally perceived through the prism of short-term goals.

**Keywords:** management, organizational changes, development, innovation, strategy, models, change management.

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище – це швидкоплинні події, де на наших очах відбуваються зміни глобального масштабу. Тому в світі, який миттєво змінюється, бізнес-структури змушені підлаштовуватися під зміни, що нам готує суспільство. У цих жорстких умовах менеджер має відповісти на важливе питання: як підприємство може протистояти змінам, що виникають непередбачено, і вдосконалюватися в цих умо-

вах. Здійснення організаційних змін – це «вищий пілотаж» у роботі керівників компанії, який передбачає знання філософії і технології процесу, а також урахування успіхів і невдач.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління змінами є не тільки новим і найскладнішим питанням сучасного менеджменту, а й обов'язковою умовою. І.Ансофф, Б.Карлофф, Р.Річард поділяють

думку про те, якщо зовнішнє середовище організації в цілому і в окремій області її діяльності, зазнаючи власну еволюцію, посилює нестабільність умов господарювання, то організація при цьому повинна мати набір факторів успіху, адекватних рівню зовнішньої нестабільності. На думку П.Дойля, в умовах сучасних динамічних ринків і жорсткої конкуренції швидкість і рішучість є важливими умовами успіху бізнесу. П.Ф.Друкер звертає увагу на те, що до сфери уваги і відповідальності менеджменту повинно входити все, що певним чином впливає на продуктивність організації і результативність її діяльності всередині організації або за її межами, в підконтрольних організації сферах або сферах, неконтрольованих нею.

**Формулювання цілей статті.** Стратегічним процесам змін піддається той вид діяльності організації, головною метою якого є створення умов для довгострокового функціонування підприємства на ринку. Він спрямований на одержання «стійкого ефекту адаптаційного синергізму», тобто взаємного посилення ефектів змін, що відбуваються як в організації, так і в навколишньому середовищі. При цьому «стратегія розвитку» трансформується в стратегію безперервних поліпшень, «що розвивається».

**Виклад основного матеріалу.** Поштовхом до організаційних змін є:

- *кризові ситуації.* Зміни носять, як правило, операційний характер, що дозволяє відновити ліквідність бізнесу, повернення втрачених ринків і т.д. Зарубіжні автори виділяють три стадії розвитку кризи: перша характеризується проявом неефективності в збуті продукції, підтримки рівня якості; друга і третя характеризуються посиленням значених негативних тенденцій;

- *фаза розвитку організації.* Для кожної фази розвитку властиво накопичення факторів, які стимулюють перехід на інші механізми управління, створення додаткових структур, перерозподіл повноважень і обов'язків;

- *вплив конкретної особистості.* Прихід на керівні пости нового менеджера завжди пов'язаний з організаційними змінами відповідно до його суб'єктивних поглядів.

З аналізу існуючих організаційних змін можна зробити висновок про належність їх до чотирьох основних груп:

1. Стратегічні зміни відносяться до переосмислення стратегічних і тактичних напрямів розвитку організації і, як правило, ініціюються зміною зовнішнього оточення.

2. Структурні зміни передбачають зміни в системі розподілу робіт, повноважень і відповідальності окремих виконавців або цілих відділів.

3. Зміни технології і завдань відносяться до змін технології і графіка виконання завдань. Як правило, визначальним є впровадження нової виробничої, інформаційної технології, за якими слідують зміни, які забезпечують їх функціонування.

4. Зміни в області управління персоналом. Основним завданням даного типу змін є більш якісне виконання функцій основним персоналом організації. Сюди можна включити заходи щодо підвищення мотивації праці, формування в колективі почуття «ліктя», підвищення професійного рівня працівників, пошук найбільш оптимальних можливостей для реалізації здібностей окремих особистостей тощо. Зміни персоналу відносяться до типу організаційних змін, що найбільше визначає успіх, тому що супроводжує і є базою всіх інших змін. Від правильності і своєчасності змін в області управління персоналом залежить формування колективу, здатного вивести організацію в лідери.

Таким чином, будь-яка організація, яка прагне до виживання в складних динамічних обставинах, повинна знаходитися в процесі безперервних змін, тому що в протилежному випадку виникає загроза подальшого її функціонування. Через це сучасні умови роботи більшості організацій є такими, що впровадження змін перетворилося з надзвичайної події в постійний планомірний процес. Організації змушені ставати більш гнучкими, постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виробляти і реалізовувати локальні і глобальні проекти щодо змін своєї діяльності, які повинні відбуватись без втрати контролю над організацією. Для виживання і успіху в певній галузі і на ринку досліджуваний складний економічний комплекс повинен мати властивість до адаптації і пристосування параметрів своєї структури і діяльності до безперервних зовнішніх змін. Тільки в цьому випадку можна відповідати мінливості попиту і використовувати на

свою користь зміни ринкової і громадської кон'юнктури.

Шумпетер І. вважає, що форма і зміст розвитку визначаються комбінацією п'яти чинників:

1. Виготовлення нового, ще не відомого споживачам блага або створення того чи іншого блага нової якості.
2. Впровадження нового, практично нікому не відомого методу виробництва.
3. Освоєння нового ринку збуту.
4. Залучення нового джерела сировини, напівфабрикатів.
5. Проведення відповідної реорганізації в управлінні підприємством.

До загальних напрямків інноваційних змін відносяться:

- формування нових конкурентних переваг продукції, що випускається (послуг), щоби зайняти стійке положення на ринку в майбутньому;
- адаптація до мінливих вимог споживачів з метою підвищення споживчої привабливості продукції (послуг);
- створення в організації матеріально-технічної бази, адекватної вимогам науково-технічного прогресу або технологічного укладу;
- формування організаційної структури компанії, яка характеризується такими властивостями, як гнучкість, швидка реакція на потреби користувачів, динамічність управлінських процесів тощо;
- створення на основі інновацій нових соціальних потреб.

За результатами досліджень виявлено, що для успішного управління інноваційними змінами необхідно:

1. Визначити чіткі цілі;
2. Визначити очікувані наслідки від реалізації інноваційних змін як позитивні, так і негативні;
3. Формувати інноваційну інфраструктуру як органічну складову корпоративної культури;
4. Визначити допустимі діапазони зміни економічних пропорцій і співвідношень у процесі корпоративного розвитку для збереження стійкості компанії в перехідний період.

У вітчизняній практиці основні зміни в організаціях, які відбуваються в останні де-

сятиліття, пов'язані з зменшенням застосування командно-адміністративних методів управління і становленням ринкових відносин. Кінцевою метою організаційних змін є забезпечення економічного зростання і розвитку компанії. Зростання пов'язується з кількісними характеристиками підприємства (зростання обсягів продажів, виробничої потужності, частки ринку і т.д.), тоді як розвиток забезпечує накопичення потенціалу, що забезпечує подальше зростання компанії.

Система організаційних змін – це сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, інформації та технічних засобів її обробки, фахівців з управління змінами, відповідних функцій, методів, організаційної структури, зв'язків і відносин між ними, які беруть участь у процесі управління змінами і забезпечують підрозділами організації, при їх скоординованій взаємодії, реалізацію змін на основі програми змін і виділених ресурсів.

Дослідники організаційних змін виділяють наступні критерії успішності проведення організаційних змін: 1. Виявлення і обґрунтування причин, які викликають необхідність проведення організаційних змін; 2. Визначення цілей організації, які будуть досягнуті в результаті організаційних змін; 3. Розробка заходів по нейтралізації виявленого можливого опору змінам; 4. Визначення та обґрунтування того чи іншого підходу до проведення змін в організації; 5. Проведення підготовчих заходів до проведення змін; 6. Складання графіка робіт по впровадженню організаційних змін; 7. Складання плану-графіка робіт з організаційних змін і визначення їх вартості; 8. Визначення можливого ефекту від проведення організаційних змін.

Необхідно зазначити, що в даному випадку критерії успішності організаційних змін представляють собою фактичну програму по їх реалізації. Проблеми вимірювання ефективності організаційних змін в загальному вигляді сприймаються, як правило, через призму короткострокових цілей. Процес формування цілей є одним з ключових в теорії і практиці управління змінами. Виходячи з вищесказаного, розглянемо критерії реалізації стратегії з урахуванням тимчасового аспекту.

У короткостроковому аспекті можна виділити наступну групу порівняльних показни-

ків реалізації стратегії організаційних змін ОЗ:

1. Показники продуктивності:

- прибуток до початку впровадження організаційних змін та прибуток після їх завершення;

- ринкова частка;

- об'єм продажу;

- співвідношення власного і позикового капіталу до і після впровадження організаційних змін;

- коефіцієнт ліквідності;

- прибуток на капітал;

- норма відходів;

- обсяг реалізованої продукції в розрахунку на одного працівника;

- інші показники, що застосовуються в галузі, в якій відбувається діяльність досліджуваної організації.

2. Показники якості. В даному контексті пропонується обмежитись визначенням якості, як задоволення запитів покупців і клієнтів в частині функціонування виробів і надання послуг. Причому показники оцінки судження про якість повинні виходити від самих покупців і клієнтів до початку процесу організаційних змін та після його закінчення. Це такі показники як номенклатура продукції, що поставляється, час виробничого циклу, якість і своєчасність поставки, швидкість реакції на вимоги покупця.

3. Показники гнучкості:

- здатність реагувати на зміни показників зовнішнього середовища (покупців, конкурентів, державних установ, постачальників, комплементорів тощо);

- реакція працюючих в організації на зміни індивідів і груп в цій же організації;

- швидкість адаптації управлінської політики до змін.

Для проведення змін сучасні компанії можуть застосовувати і адаптувати відомі моделі впровадження організаційних змін, зокрема, теорію Е і теорію О. Авторами цих концепцій є відомі дослідники, професори Гарвардської школи бізнесу Майкл Бір (Michael Beer) і Нітін Норія (Nitin Nohria). Теорія Е виходить з першості фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів компанії. Теорія О розглядає організацію як систему, яка саморозвивається, і більшою мірою, орієнтована на корпоративну культуру, цілі і мотиви співробітників організації. Керівники, які сповідують теорію Е, застосовують, як правило, жорсткі методи, роблячи акцент на здійснення змін зверху вниз і приділяючи основну увагу створенню структури і систем. Керівники – прихильники теорії О – більшою мірою орієнтовані на навчання і розвиток співробітників, зміну корпоративної культури та здійснення змін знизу вгору. У таблиці 1 представлені характеристики цих теорій.

Таблиця 1

**Порівняльні характеристики теорій Е та О**

Характеристики	Теорія Е	Теорія О
Мета змін	Збільшення прибутку (економічні цілі)	Розвиток організаційних змін
Лідерство	Зверху до низу (автократичне)	Таке, що бере участь (партиципативне)
Об'єкт змін	Структура і системи («жорсткі» елементи)	Організаційна культура («м'які» елементи)
Планування змін	Зміни, що програмуються та плануються	Спонтанні зміни (реакція на можливості, що з'являються)
Мотивація змін	Фінансові стимули	Сполучення різних стимулів
Участь консультантів	Консультанти використовують готові технології та рішення	Залучення співробітників до процесу прийняття рішень

Лідери, які використовують Теорію Е, фокусуються, в першу чергу, на стратегіях, структурах і системах – «жорстких елемен-

тах» (hardware) організації. Це ті елементи, які можуть бути легко змінені зверху вниз і здатні принести швидку фінансову віддачу.

Проведені дослідження в General Electric і в компаніях Sumantra Ghoshal і Christopher Bartlett дозволили зробити висновок, що генеральні директори, які орієнтувалися на економічні цілі при проведенні змін, слідували чіткому послідовному плану [9]. Насамперед, вони описували портфель бізнесів компанії і все, що необхідно для виживання і процвітання компанії. Наступний крок змін – знайти шляхи інтеграції високопродуктивних підрозділів. Ghoshal і Bartlett стверджують, що добре сплановані зміни принесуть результати більш швидко, ніж спонтанні і несподівані зміни. Теорія Е стала домінуючою моделлю організаційних змін в США. Потім вона стала застосовуватись в управлінській практиці в Європі. Однією з головних причин подібної популярності є одержання швидких і суттєвих результатів, спрямованих на покращання фінансового стану.

Прихильники Теорії О, такі, як Peter Senge, вважають, що акцент тільки на фінансовий стан компанії при проведенні організаційних змін є помилкою [12]. Senge вважає, що для розвитку організаційних здібностей необхідно навчання співробітників і створення «організації, що навчається». У чистому вигляді Теорія О, заснована на м'яких методах проведення змін, є менш поширеною, ніж Теорія Е, яка заснована на жорстких методах, особливо в США. Фірми, які застосовують Теорію О, дуже часто мають сильні довгострокові психологічні контракти зі своїми службовцями. Можна сказати, що Теорія О більше відповідає філософії японських компаній. Вона дозволяє зберегти довіру і прихильність співробітників компанії, що, як правило, руйнується при використанні Теорії Е.

Проведений аналіз дозволяє зробити певні висновки щодо теорій проведення організаційних змін. Вибір тієї чи іншої теорії залежить, в першу чергу, від:

- *характеру і масштабу проблеми, що стоїть перед організацією.* Якщо компанія зіткнулася з серйозними проблемами, які вимагають негайного вирішення, швидше за все, підійде впровадження Теорії Е;

- *особистісних характеристик співробітників організації.* Йдеться про рівень освіти і про ставлення до роботи самих співробітників компанії. Високоосвічені і творчі співро-

бітники, напевне, вважатимуть за краще підхід Теорії О; співробітники з невисоким рівнем освіти, безініціативні працівники не зможуть допомогти керівництву при цьому підході. У цьому випадку більш доцільним буде підхід Теорії Е;

- *характеру і змісту роботи в організації.* При монотонній і рутинній роботі важко розвивати творчість і залучення до процесу управління. Необхідно чітко вибудувати процедури і регламенти поведінки, що характерно для Теорії Е. Навпаки, там де потрібні творчість і нестандартний підхід до прийняття рішень, більш доцільно розвивати організаційні здібності і створювати «організацію, яка навчається», що відповідає Теорії О;

- *ціннісних орієнтацій керівництва і стилю лідерства.* Керівник, який орієнтується на економічні цінності, буде застосовувати, швидше за все, Теорію Е, а соціально орієнтований керівник – Теорію О. Авторитарний лідер, без сумніву, вважатиме за краще Теорію Е, демократичний – Теорію О.

Майкл Бір (Michael Beer) визначає такі основні бар'єри, недискусійний характер яких заважає компанії своєчасно змінюватись: відсутність чіткої стратегії розвитку / конфлікт пріоритетів розвитку компанії; неефективний топ-менеджмент; принцип повного невтручання керівництва в оперативну роботу на більш низьких рівнях; недостатня комунікація між організаційними рівнями; неякісна координація роботи підрозділів; недостатні навички лідерства керівництва і нездатність керівництва розвивати такі навички.

**Висновки.** Будь-які зміни будуть неможливі в організації, якщо: відсутні потреби в покращанні; відсутнє усвідомлення необхідності покращань; відсутнє розуміння вигод і цінностей, які можуть бути одержані в результаті покращань; немає можливостей для реалізації покращань; відсутня інформація і не опрацьовані форми спілкування з питань покращання; не залучені співробітники і службовці в діяльність щодо покращання існуючого стану; неправильно обрано час для здійснення покращань тощо. Успішна реалізація стратегії в організації завжди характеризується умілим застосуванням цілого ряду зазначених підходів, часто в самих різних поєднаннях. Однак успішне здійснення захо-

дів характеризується двома особливостями: урахуванням їх переваг і недоліків та реаліс-менеджери використовують ці підходи з тично оцінюють ситуацію.

**Список літератури:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. : [навч. посіб.] СПб.: Питер Ком, 2009.
2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Персонал: Учебное пособие. М.: Вильяме, 2012.
3. Карлофф, Б. Деловая стратегия. Концепция. Содержание. Символы. М.: Экономика, 2010.
4. Масленникова Н.П. Управление устойчивым развитием. М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.
5. Четыркин Е.М. Методы финансовых и коммерческих расчетов. М.: Дело, 2005.
6. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
7. Ghoshal S., Bartlett C. Rebuilding for Behavioral Context / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
8. Jensen M. Value Maximization and the Corporate Objective Function / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
9. Neill T., Mindrum C. Human Performance That Increases Business Performance / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
10. Senge P. The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.

**References:**

1. Ansoff I. (2009) *Novaya korporativnaya strategiya*. [Novaya korporativnaya strategiya], textbook, SPb.: Piter Kom [in Russian]
2. Druker P. F. (2012) *Zadachi menedzhmenta v XXI veke*. [Zadachi menedzhmenta v XXI veke], textbook. Personal: *Uchebnoye posobiye*. M.: Vil'yame [in Russian]
3. Karloff, B. (2010) *Delovaya strategiya. Kontseptsiya. Soderzhaniye. Simvoly*. [Delovaya strategiya. Kontseptsiya. Soderzhaniye. Simvoly.], textbook, M.: *Ekonomika* [in Russian]
4. Maslennikova N.P. (2000) *Upravleniye ustoychivym razvitiyem*. [Upravleniye ustoychivym razvitiyem], textbook, M.: *Tsentr ekonomiki i marketinga* [in Russian]
5. Chetyrkin Ye.M. (2005) *Metody finansovykh i kommercheskikh raschetov*. [Metody finansovykh i kommercheskikh raschetov], M.: *Delo* [in Russian]
6. Beer M., Nohria N. (2000) Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. *Harvard Business School Press, Boston*. [in English]
7. Ghoshal S., Bartlett C. (2000) Rebuilding for Behavioral Context / Breaking the Code of Change. *Harvard Business School Press, Boston* [in English]
8. Jensen M. (2000) Value Maximization and the Corporate Objective Function / Breaking the Code of Change. *Harvard Business School Press, Boston* [in English]
9. Neill T., Mindrum C. (2000) Human Performance That Increases Business Performance / Breaking the Code of Change. *Harvard Business School Press, Boston* [in English]
10. Senge P. (2000) The Puzzles and Paradoxes of How Living Companies Create Wealth / Breaking the Code of Change. *Harvard Business School Press, Boston* [in English]