

lopment of social and economic spheres]. In *Sotsioekonomika*, 134-144. Donetsk: IEP NANU, 2009.

Schultz, T. "Capital Formation by Education". *Journal of Political Economy*, no. 6 (1960): 571-583.

Semenov, A. K., and Nabokov, V. I. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management]. Moscow: Dashkov i Ko, 2008.

Sidelnikova, N. S. "Vozmozhnosti primeneniya printsipov Anri Fayolya k analizu organizatsii" [The possibilities of applying the principles of Henri Fayol to the analysis of the organization]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy*. 2014. <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4462>

Sovetskiy entsiklopedicheskiy slovar [Soviet encyclopedic dictionary]. Moscow: Sov. entsiklopediya, 1989.

Taylor, F. W. "The Principles of Scientific Management" Harper & Brothers, New York, 1911. <http://www.worldcat.org/title/principles-of-scientific-management/oclc/154312054>

"Vilna entsyklopediia" [Free Encyclopedia]. <http://uk.wikipedia.org>

Vesnin, V. R. *Upravleniye personalom v skhemakh* [Personnel management in the schemes]. Moscow: TK Velbi; Izd-vo «Prospekt», 2007.

УДК 65.014.8

СТРАТЕГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

©2018 ІЗЮМЦЕВА Н. В., КЕЙЛЕР Є. Є.

УДК 65.014.8

Ізюмцева Н. В., Кейлер Є. Є. Стратегія реалізації організаційних змін

Метою статті є дослідження основних стратегій управління організаційними змінами підприємства та обґрунтування змін у розрізі найбільш актуальних етапів їх проведення, а також аналіз закордонного досвіду реалізації організаційних змін на підприємствах. Разом з тим, незважаючи на відсутність розроблених методичних підходів до оцінки ефективності проведених організаційних змін, цілком зрозуміло, що підприємство, яке не розробляє стратегії організаційних змін, ставить під загрозу власну стратегію в ринкових умовах функціонування. Було визначено, що в сучасних умовах для більшості підприємств промислово розвинених країн стратегія організаційних змін пов'язується з переходом до мережових організаційних структур, що відображає зв'язки між елементами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ключові слова: управління змінами, організаційні зміни, підприємство, організаційна структура, стратегія, стадії розвитку підприємства, конкурентоспроможність.

Рис.: 1. **Бібл.:** 10.

Ізюмцева Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін, Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи» (просп. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: diknat1972@gmail.com

Кейлер Євгенія Євгенівна – магістрантка, Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи» (просп. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: kejler@ukr.net

УДК 65.014.8

Ізюмцева Н. В., Кейлер Е. Е. Стратегия реализации организационных изменений

Целью статьи является исследование основных стратегий управления организационными изменениями предприятия и обоснование изменений в разрезе наиболее актуальных этапов их проведения, а также изучение зарубежного опыта реализации организационных изменений на предприятиях. Вместе с тем, несмотря на отсутствие разработанных методических подходов к оценке эффективности проведенных организационных изменений, вполне понятно, что предприятие, которое не разрабатывает стратегию организационных изменений, ставит под угрозу собственную стратегию в рыночных условиях функционирования. Было определено, что в современных условиях для большинства предприятий промышленно развитых стран стратегия организационных изменений связывается с переходом к сетевым организационным структурам, которые отражают связи между элементами внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: управление изменениями, организационные изменения, предприятие, организационная структура, стратегия, стадии развития предприятия, конкурентоспособность.

Рис.: 1. **Библ.:** 10.

Ізюмцева Наталія Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и социально-гуманитарных дисциплин, Харьковский учебно-научный институт ГВУЗ «Университет банковского дела» (просп. Победы, 55, Харьков, 61174, Украина)

E-mail: diknat1972@gmail.com

Кейлер Евгения Евгеньевна – магистрантка, Харьковский учебно-научный институт ГВУЗ «Университет банковского дела» (просп. Победы, 55, Харьков, 61174, Украина)

E-mail: kejler@ukr.net

UDC 65.014.8

Iziurmseva N. V., Keiler E. E. The Strategy of Organizational Changes Implementation

The article is aimed at researching the basic strategies of management of organizational changes of enterprise and substantiating changes in the context of the most actual stages of their conducting, and also studying of foreign experience as to implementation of organizational changes in enterprises. However, despite the lack of developed methodological approaches to evaluate the efficiency of the conducted organizational changes, it is clear that the enterprise, which does not develop a strategy of organizational changes, jeopardizes its own strategy in the market conditions of functioning. It has been determined that, under current conditions, for most enterprises in industrialized countries, a strategy of organizational changes is linked to the transition to networked organizational structures, which reflect the links between elements of the external and internal environment.

Keywords: management of changes, organizational changes, enterprise, organizational structure, strategy, stages of enterprise development, competitiveness.

Fig.: 1. **Bibl.:** 10.

Iziurmseva Nataliia V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Social and Humanitarian Disciplines, Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI «Banking University» (55 Peremohy Ave., Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: diknat1972@gmail.com

Keiler Evheniia E. – Graduate Student, Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI «Banking University» (55 Peremohy Ave., Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: kejler@ukr.net

Здійснення організаційних змін на підприємствах є дуже важливою темою, оскільки сучасне економічне середовище дуже швидко змінюється, а можливість стрімко адаптуватися до мінливих умов є фундаментом для успішного функціонування та виживання організації. Тому саме зараз дуже часто виникає проблема щодо вирішення питання: яким чином та за допомогою яких методів провести ефективні організаційні зміни для покращення функціонування та конкурентоздатності підприємства. Поняття «організаційні зміни» можна розглядати як цілковиту зміну всієї структури, що функціонує на підприємстві, або зміну якоїсь конкретної сфери діяльності.

Зарубіжні вчені досить ретельно досліджували питання, пов'язані з проблемами управління організаційними змінами на підприємствах. Визначні досягнення у цій сфері були зроблені такими науковцями, як І. Ансофф, А. Грейнер, Дж. Гібсон, Р. Блейк, К. Девіс, Дж. Нуструм. Головною метою досліджень цих учених є визначення сутності організаційних змін та розробка стратегій їх ефективного впровадження. Серед робіт вітчизняних дослідників, що займалися даною проблематикою, найбільш актуальними є праці Е. А. Смирнова, В. М. Мошинової, А. Г. Войтової, В. Ф. Кравченко, Г. В. Атаманченко. Однак у більшості робіт цих учених увагу зосереджено на розробці самої стратегії, а не на проблемах реалізації та ефективного управління організаційними змінами.

Метою даної статті є дослідження основних стратегій управління організаційними змінами на підприємстві та обґрунтування змін у розрізі найбільш актуальних етапів їх проведення, а також дослідження закордонного досвіду з реалізації організаційних змін на підприємствах.

Організаційна зміна – це адаптація (освоєння) організацією нових ідей або форм поведінки.

Прояви стратегічної кризи можна побачити в тому, що існують невдачі у розвитку підприємства, знижуючи потенціал для успіху, послаблюються можливості конкурувати з кращими гравцями ринку. Якщо навіть існує розрив між фактичними та бажаними результатами, його можна усунути лише за допомогою зміни першого або прийняття нової стратегії (наприклад, інновації у виробництві або продуктовому ряді, а також вихід на нові ринки збуту).

Саме тому підприємствам постійно потрібно відповідати на два запитання:

1. Що потрібно змінювати в організації, щоб вона стала більш прибутковою та успішною (які вимоги ринку нам потрібно задовольняти, щоб бути інвестиційно привабливим підприємством, тощо)?

2. Як втілити в життя організаційні зміни протягом короткого терміну та з максимальною ефективністю?

Існують деякі перешкоди, які можуть призвести до нездатності організації адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Однією з таких перешкод є несприйняття організаційних змін, тобто це зменшення керованості організації під час здійснення перетворень.

Проаналізувавши праці А. Грейнера та Дж. Гібсона, можна зробити висновок, що опір організаційним змінам в основному розглядається в контексті різних концепцій організаційного розвитку. Економіст І. Ансофф опір розглядає як багатогранне явище, через яке виникають непередбачувані затрати, додаткові затримки та взагалі нестабільність процесу змін [1]. Майже завжди у відповідь на будь-які зміни виникає опір.

Опір організаційним змінам має дві форми вираження:

- ✦ щодо передачі повноважень;
- ✦ щодо збереження незмінними складних організаційних систем.

Опір щодо передачі повноважень означає те, що організаційні зміни в будь-якому разі впливають на баланс політичних сил, ведуть до перерозподілу повноважень, а іноді через це відбувається зміна частини або навіть всієї управлінської команди. Менеджери, які втрачають владу, намагаються докласти всіх зусиль, щоб запобігти такому перерозподілу та утриматися на своєму місці.

Збереження незмінними складних організаційних систем означає, що організація є складним соціальним організмом, у якому всі процеси взаємопов'язані. Тобто якщо змінити щось в одному елементі, то це неодмінно приведе до зміни всієї системи. Чим більші масштаби організації, тим складніше розпочати процес реформування. За довгий час функціонування підприємства в ньому сформувалися певні норми, традиції, правила, які так чи інакше впливають на роботу співробітників, тому потрібний деякий час, щоб усе це трансформувалося відповідно до нових організаційних змін.

Процесом змін можна керувати. Менеджери повинні спостерігати за зовнішніми тенденціями, конкурентами, за виникненням нових моделей на ринку, а також з'ясовувати потреби споживачів та відповідно до цього розробляти планові організаційні зміни, щоб допомогти підприємству адаптуватися до швидкого розвитку зовнішнього середовища та вчасно скористатися новими можливостями, які з'являються. Якщо компанія не відповідає вимогам навколишнього середовища, то провина за це лежить на менеджерах.

На думку Співака В. А., модель планованих змін повинна включати чотири послідовні етапи:

- 1) з'являються зовнішні та внутрішні сили, що сприяють змінам;
- 2) менеджери організації бачать ці сили та усвідомлюють необхідність змін;
- 3) усвідомлена необхідність запускає процес ініціювання змін;
- 4) реалізація організаційних змін [2].

Особливості кожного з цих етапів залежать від стилю роботи організації та її менеджерів.

Важливими етапами є ініціювання та проведення змін, оскільки в ці періоди найкраще проявляються якості персоналу та вміння менеджерів їх використовувати.

Для того, щоб підприємство досягло встановлених системи цілей, потрібно розробити адекватну організаційну структуру. Для цього визначається стратегія – вибір оптимального балансу в системі «стратегія – організаційна структура – процес прийняття рішень».

Вживання на ринку – головне завдання для впровадження організаційних змін.

Будь-яка організація повинна розвивається в процесі безперервних змін, оскільки в іншому разі її здатність до виживання в досить динамічному зовнішньому середовищі стає під загрозу.

Організаційні зміни на підприємстві можуть відбуватися таким чином:

- ✦ шляхом змін, які цілеспрямовано та систематично на основі програм розробляються та втілюються в запланованих заходах;
- ✦ шляхом оперативної реорганізації підприємства, під впливом змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, а також зміни поведінки.

Підприємство розвивається з плином часу та переходить від однієї стадії розвитку до іншої, і це вимагає значної реструктуризації всієї роботи, включаючи створення нових структурних підрозділів, відбір та навчання нового персоналу, перерозподіл відповідальності, що суттєво змінює процес прийняття рішень з різних питань роботи організації.

Під час здійснення певних якісних змін у розвитку компанії потрібно вчасно розробити стратегію організаційних змін, яка, на думку менеджерів, буде найбільш ефективною та сприятиме досягненню цілей. Тому ці зміни можна розподілити на два основні типи:

- ✦ значні (радикальні) організаційні зміни;
- ✦ часткові (локальні) зміни в організаційній структурі, що сприяють тільки налагодженню структури.

Значні (радикальні) організаційні зміни в межах підприємства зазвичай пов'язані з повною зміною організаційної структури – перехід від однієї схеми управління до іншої (наприклад, від лінійної до програмно-цільової) або перехід на принципово новий тип побудови підприємства.

Для того, що ефективно провести такого типу організаційні зміни, потрібно враховувати численні організаційні параметри, серед яких:

- 1) загальна структура підприємства;
- 2) інформаційні та технології виробництва продукції;

3) організаційна культура;

4) кадровий потенціал.

Якщо на підприємстві буде здійснюватися радикальна реструктуризація організаційної структури зі значними кадровими переміщеннями, то це часто спричиняє серйозне ускладнення мікроклімату в організації та значно впливає на ефективність роботи персоналу. Крім того, потрібен час, щоб працівники могли адаптуватися до нововведень та змін у процедурах прийняття рішень. Саме через цю причину значні організаційні зміни не можуть відбуватися дуже часто, оскільки для них необхідний значний проміжок часу [5].

Для того, щоб запровадити будь-які організаційні зміни на підприємстві, потрібно спочатку серйозно проаналізувати існуючу організаційну структуру на відповідність новій стратегії розвитку. Аналіз повинен включати оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування підприємства в майбутньому, а також має бути проведена діагностика, яка аналізує ефективність функціонування кожної ланки управління. Це можна зробити за допомогою: маршрутних технологічних карт; спеціальних математичних методів, заснованих на теорії графів і методів розпізнання образів; проведення спеціальної експертизи керівниками підрозділів з подальшою розробкою ЕОМ [3].

Слід зазначити, що здійснення організаційних змін на підприємстві керівництво та співробітники можуть оцінювати по-різному (керівники мають своє уявлення та пропозиції щодо подальшого розвитку, а для працівників зміни пов'язані з небезпекою втратити своє робоче місце). Також опір організаційним змінам може характеризуватися різною силою та інтенсивністю. Це може проявлятися в таких формах, які наведено на *рис. 1*.

Взагалі, причинами процесу опору організаційним змінам на підприємстві може бути дві основні групи факторів: особистого характеру та організаційного характеру [4].

Тому на етапі розробки плану щодо впровадження організаційних змін потрібно передбачити та врахувати можливу реакцію персоналу підприємства на перетворення, які будуть здійснюватися.

Відповідно до цього розробляється система заходів, спрямована на подолання можливого опору персоналу проведенню організаційних змін.

Серед управлінців існує думка про те, що при проведенні організаційних змін імовірність успіху становить близько 30%.

Дж. Коттер, ґрунтуючись на аналізі сотні американських компаній, що впроваджували масштабні організаційні зміни, з'ясував, що в більш ніж 70% ситуацій зміни не проводилися в повному обсязі, «провалювалися» або здійснювалися із запізненням, перевищенням бюджету чи викликаючи сильний опір співробітників [10]. Статистика виглядає так:

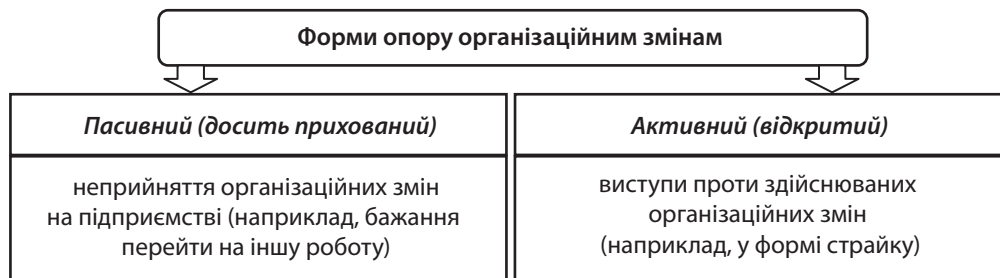


Рис. 1. Форми опору організаційним змінам

- ✦ 40% компаній із 300 спроб впровадження системи збалансованих показників досягли очікуваного результату;
- ✦ у бюджетуванні успішними виявляються 16% впроваджень;
- ✦ впровадження автоматизованих систем планування в 30% випадків призупиняється;
- ✦ у 54% компаній істотно переглядається бюджет і відсуваються терміни реалізації організаційних змін.

Дослідження Harvard Business School [8], проведене серед 1000 компаній, показують, що реалізація стратегії організаційних змін відбувається в компаніях недостатньо ефективно через те, що:

- ✦ 93% персоналу не пов'язують результати своєї роботи зі стратегічними цілями реалізації організаційних змін компанії;
- ✦ основний бюджет 73% компаній витрачають на забезпечення поточної діяльності, а не на реалізацію організаційних змін;
- ✦ усього 24% менеджерів мотивовані на досягнення цілей стратегії організаційних змін компанії;
- ✦ тільки 10% компаній успішно реалізують стратегію організаційних змін і досягають поставлених цілей.

Як свідчить досвід промислово розвинених країн Заходу, для реалізації стратегії організаційних змін на підприємстві необхідно розробляти програму організаційно-культурних змін. При цьому обов'язковою умовою є розробка відповідного механізму її реалізації.

Перш ніж розробляти та обґрунтовувати стратегію організаційних змін на підприємстві, потрібно оцінити її ефективність та користь, яку вона може принести. Однак оцінка є доволі складною та проблемною, а також викликає багато дискусій. Це пов'язано з низкою причин.

По-перше, виникають значні складнощі в ситуації організації, які здебільшого пов'язані зі здійснюваними змінами.

По-друге, через відсутність можливості кількісно оцінити фактичні та планові показники, які характеризують ефективність функціонування підприємства (наприклад, у сфері організаційної культури).

По-третє, через те, що на даному етапі досі повністю не вивчена природа причинно-наслідкових зв'язків між розвитком підприємства та організаційними змінами, що відбулися.

Водночас, незважаючи на те, що відсутні методологічні підходи до оцінки ефективності впровадження організаційних змін, цілком зрозуміло, що підприємство, яке не буде розробляти стратегії організаційних змін, ставить під загрозу власне існування в ринкових умовах.

Але є інший бік медалі: якщо компанія буде тільки прагнути до організаційних змін, то це не дає гарантію виживання або набуття конкурентних переваг, оскільки для цього потрібно не тільки прагнути, а ще й діяти.

Усучасних ринкових умовах для великої кількості підприємств промислово розвинених країн стратегія організаційних змін пов'язана з тим, що вони переходять до мережевих організаційних структур, тобто це є відображенням зв'язків між елементами внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

На практиці введення так званої «сітізації» приводить до формування двох типів організаційних структур.

Перший тип – коли одна велика компанія формує структуру мережі, збираючи навколо себе менші фірми та делегуючи їм виконання спеціальних завдань. Ці фірми, своєю чергою, можуть мати власні підрозділи, які необхідні для здійснення виробничої діяльності, переважно вони займаються вузькоспеціалізованою роботою. У такому випадку формується мережа: велика компанія займає домінуюче становище в ділових відносинах, виступаючи головним замовником і приймаючи всі рішення щодо діяльності всієї мережі. Це дозволяє отримати переваги не через розмір капіталу, а через ринковий механізм. Велика компанія – «підприємницька мережа» – обирає партнерів, які мають достатню гнучкість та характеризуються значним творчим потенціалом.

Другий тип – це формування сукупності підприємств, які є майже однаковими за розміром, юридично самостійними, але вони підтримують стабільні зв'язки між собою у виробничому плані [7].

Такий тип співтовариства підприємств підвищує конкурентоспроможність товарів та послуг, що виробляються. Зазвичай такі підприємства працюють в межах одного регіону або в межах одного виду виробничої діяльності.

Більшість промислово розвинених країн Заходу останніми роками застосовують реінжиніринг і реструктуризацію в процесі обґрунтування та розробки стратегії організаційних змін. Однак, як показує досвід, ці методи не дають значної ефективності, якщо їх використовувати окремо один від одного. Цю обставину потрібно враховувати вітчизняним підприємствам при розробці стратегії організаційних змін [9].

У зв'язку з цим потрібно вирішити три основні завдання:

- 1) перегляд концепції розвитку організації з відповідними корективами до її стратегічних пріоритетів;
- 2) реінжиніринг управління підприємством;
- 3) впровадження структурної перебудови, яка буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності та життєздатності підприємства.

Реінжиніринг – одне з нових популярних напрямів у галузі управлінської діяльності на підприємстві. Впровадження реінжинірингу передбачає повну зміну організаційної структури підприємства, а також розробку комплексу заходів, що будуть спрямовані на виробництво товарів (послуг) для конкретного споживача або сегмента ринку. Підприємство має здійснювати інноваційний підхід, мати винахідливість у прийнятті нових, революційних за змістом методів роботи, заснованих на нових технологіях [6].

ВИСНОВКИ

Отже, на основі отриманих результатів, можна зробити висновок, що здійснення організаційних змін на підприємстві залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які спочатку потрібно дослідити та проаналізувати, щоб ефективно реалізувати організаційні зміни. Доцільним є подальше вивчення та дослідження питання вирішення проблем опору працівників організаційним змінам, а також значну увагу потрібно приділити процесу адаптації закордонного досвіду успішної реалізації організаційних змін на підприємствах. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф И.** Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989. 358 с.
2. **Гайдей О. О.** Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 3. С. 71–75.
3. **Мищенко А. П.** Стратегічне управління : навч. посіб. Вид. 2-е. Дніпропетровськ : Видавництво ДУЕП, 2007. 332 с.
4. **Грейнер Л.** Шаблоны изменения организации. *Harvard Business Review (Россия)*. 2016. № 5. С. 56–63.
5. **Дак Д.** Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2002. 320 с.

6. **Уорнер М., Витцель М.** Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI столетии. М. : Добрая книга, 2005. 296 с.

7. **Харрингтон Дж.** Совершенство управления изменениями / пер. с англ. под ред. В. В. Брагина. М. : Стандарты и качество, 2008. 192 с.

8. **Керенс Е.** Начало управления изменениями. *Harvard Business Review (Россия)*. 2018. № 3. С. 48–56.

9. **Питерс Т., Уоттермен Р.** В поисках эффективного управления. Уроки самых успешных компаний Америки. М. : Альпина Паблишер, 2015. 420 с.

10. **Коттер Дж. П.** Ускорение перемен. М. : Олимп-Бизнес, 2017. 256 с.

REFERENCES

- Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Dak, D. *Monstr peremen. Prichiny uspekha i provala organizatsionnykh preobrazovaniy* [Monster changes. The reasons for the success and failure of organizational change]. Moscow: Alpina Publisher, 2002.
- Greyner L. "Shablony izmeneniya organizatsii" [Organization change patterns]. *Harvard Business Review (Russia)*, no. 5 (2016): 56-63.
- Haidei, O. O. "Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi" [Management of changes in the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 3 (2017): 71-75.
- Kerens, E. "Nachalo upravleniya izmeneniyami" [Beginning change management]. *Harvard Business Review (Russia)*, no. 3 (2018).
- Kharrington, Dzh. *Sovershenstvo upravleniya izmeneniyami* [Perfect change management]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2008.
- Kotter, Dzh. P. *Uskoreniye peremen* [Acceleration of change]. Moscow: Olimp-Biznes, 2017.
- Mishchenko, A. P. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Dnipropetrovsk: Vyd-vo DUEP, 2007.
- Piters, T., and Uottermen, R. *V poiskakh effektivnogo upravleniya. Uroki samykh uspeshnykh kompaniy Ameriki* [In search of effective management. Lessons of the most successful companies in America]. Moscow: Alpina Publisher, 2015.
- Uorner, M., and Vittsel, M. *Virtualnyye organizatsii. Novyye formy vedeniya biznesa v XXI stoletii* [Virtual organizations. New forms of business in the XXI century]. Moscow: Dobraya kniga, 2005.