

Буняк Н.М.кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
*Волинський національний університет імені Лесі Українки***Buniak Nadiia**Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management
*Lesya Ukrainka Volyn National University***ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ****JUSTIFICATION OF THE STRATEGY FOR IMPLEMENTING
ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE ENTERPRISE**

У статті досліджено особливості обґрунтування стратегії впровадження організаційних змін на підприємстві. Визначено роль організаційних змін в забезпеченні ефективного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Сформульоване авторське трактування сутності стратегії впровадження організаційних змін на підприємстві. Визначено послідовність етапів її обґрунтування та представлено їх змістове наповнення. Запропоновано перелік критеріїв оптимальності стратегії реалізації організаційних перетворень, охарактеризовано основні напрями її практичної реалізації. Доведено, що правильно вибудована робота у сфері управління організаційними змінами дозволяє не лише поліпшити адаптивність підприємства до нових умов провадження діяльності, але й створює потужний фундамент для підвищення ефективності функціонування у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: організаційні зміни, управління організаційними змінами, стратегія впровадження організаційних змін, розвиток підприємства, готовність до змін.

The article examines the features of justifying the strategy for implementing organizational changes in an enterprise. The relevance of the study is due to the rapid change in the business environment and the need to adapt to it by introducing various organizational changes. The purpose is to justify the strategy for implementing organizational changes at an enterprise in the context of a turbulent external environment. The article establishes that organizational changes are an important attribute of a modern enterprise, a guarantee not only of its survival in the long-term, but also of strengthening its competitive position in the market. They are focused on optimizing the company's potential, using the latest technologies in production, enhancing working conditions, improving the organizational management structure, developing organizational culture, etc. The author's interpretation of the essence of the strategy for implementing organizational changes in an enterprise has been formulated. The sequence of stages of its substantiation is determined, and their content is presented. A list of criteria for the optimality of the strategy for implementing organizational transformations has been proposed: effectiveness, clear time definition, integration into the enterprise's strategic set, alignment with its core strategy, and uniqueness. The main directions of its practical implementation are characterized. Attention is focused on the fact that the implementation of organizational changes is a rather time-consuming and complex process, and the responsibility for its effectiveness is quite high. It has been proven that a well-structured approach to managing organizational changes not only improves the enterprise's adaptability to new operating conditions but also creates a strong foundation for enhancing long-term operational efficiency. The result of the study was the deepening of the theoretical foundations of managing transformational processes in the enterprise and the development of a methodological approach to justifying the strategy for implementing organizational changes.

Key words: organizational changes, management of organizational changes, strategy for implementing organizational changes, enterprise development, readiness for change.

Постановка проблеми. Визначальними тенденціями сучасного етапу розвитку України, що обумовлені воєнними діями на її території, є швидка зміна умов провадження діяльності суб'єктів господарювання, загострення економічних та техногенних проблем, погіршення соціально-демографічної ситуації, посилення енергетичної кризи. Турбулентність процесів,

які сьогодні відбуваються в економіці країни не тільки ускладнюють діяльність підприємств, але й знижують її ефективність.

За цих обставин особливої актуальності набуває перехід на засади адаптивного управління шляхом постійного запровадження різного роду організаційних змін, необхідних для забезпечення досягнення постав-

лених цілей, а також формування та нарощування стратегічних конкурентних переваг. Водночас слід зазначити, що ефективність трансформаційних процесів безпосередньо залежить від наявності обґрунтованої стратегії їх впровадження та дієвого механізму її реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різних аспектів управління змінами суб'єктів господарювання присвятили свої наукові праці такі українські теоретики та практики, як Власенко Т.А. [2], Курилова Н.М. [1], Лісович Т.Ю., Олексів І.Б. [6], Приймак Н.С. [7], Сокирник І.В. [5] та інші.

Однак, попри значний обсяг публікацій із досліджуваної тематики, багато питань, пов'язаних із впровадженням організаційних змін у контексті забезпечення стратегічного розвитку підприємства на засадах адаптивного підходу потребують подальшого вивчення.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є розробка методичного базису обґрунтування стратегії впровадження організаційних змін на підприємстві в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційні зміни є важливим атрибутом діяльності сучасного підприємства, запорукою не лише його виживання у довгостроковій перспективі, але й зміцнення конкурентної позиції на ринку, оскільки стосуються всіх аспектів функціонування, рівнів управління та способів досягнення поставлених цілей. Вони безпосередньо пов'язані з набуттям окремими підсистемами підприємства нових кількісних та / або якісних характеристик під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища й призводять до його переходу на якісно новий рівень, а також забезпечують реалізацію стратегічних пріоритетів розвитку. Загалом організаційні зміни є підґрунтям організаційного розвитку підприємства, орієнтовані на оптимізацію його потенціалу, використання новітніх технологій у виробництві, покращення умов праці, вдосконалення організаційної структури управління, розвиток організаційної культури тощо. Їх впровадження є доволі трудомістким процесом, ефективність якого безпосередньо залежить від дієвості системи управління ним, а також наявності методичного підходу до обґрунтування трансформаційних перетворень з позицій забезпечення організаційного розвитку у довгостроковій перспективі.

На нашу думку, під стратегією впровадження організаційних змін слід розуміти сукупність дій, що в умовах трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища провадження діяльності забезпечує досягнення поставлених стратегічних цілей шляхом розробки та впровадження відповідних організаційних змін. У процесі розробки якої необхідно дати відповідь на наступні питання: навіщо змінювати, що змінювати, яким чином змінювати, хто буде змінювати, коли й завдяки яким ресурсам.

Варто погодитись з Куриловою Н.М., яка зазначає, що для того, щоб процес управління змінами був прозорим та зрозумілим, а головне систематизованим, доцільно розробити методичний підхід до формування стратегії управління змінами [1, с. 86].

Зважаючи на відсутність серед науковців загальноприйнятого підходу до обґрунтування стратегії впро-

вадження організаційних змін вважаємо, що цей процес повинен мати послідовний характер, передбачати визначення характеру та рівня необхідних трансформацій й шляхів їх реалізації на основі врахування тенденцій зміни внутрішніх та зовнішніх чинників, наявного потенціалу, ймовірного опору з боку персоналу, сформованої організаційної культури, а також гарантувати досягнення бажаного результату в умовах швидкозмінного середовища. Основні його етапи представлені на рис. 1.

Розглянемо детальніше виокремлені етапи.

1. Усвідомлення необхідності впровадження організаційних змін на підприємстві передбачає:

- формування інформаційної бази щодо тенденцій зміни чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

- ідентифікацію драйверів змін, які можуть бути як внутрішніми (зниження продуктивності праці працівників, застарілість технологій та / або асортименту товарів, зміна організаційної культури, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, загострення внутрішньоорганізаційних суперечностей тощо), так і зовнішніми (посилення конкурентної боротьби, погіршення економічної ситуації в країні, загострення соціально-демографічних проблем, зміна нормативно-правової бази, трансформація купівельних уподобань покупців тощо), також оцінку їхнього впливу на результати діяльності підприємства;

- розробку ймовірних сценаріїв розвитку підприємства під впливом ідентифікованих драйверів змін;

- обґрунтування доцільності впровадження організаційних змін.

Керівники та співробітники підприємства, які ініціюють впровадження організаційних змін повинні бути переконаними, що вони позитивно вплинуть на результати діяльності, поліпшать соціально-психологічний клімат в колективі.

2. Формування мети впровадження організаційних змін на підприємстві, яка безпосередньо залежить від поточного стану підприємства, його зовнішнього середовища, наявного потенціалу змін та стратегічних пріоритетів розвитку. Водночас вона повинна бути узгоджена з його місією та відповідати стратегічному баченню розвитку. Зокрема, це може бути забезпечення організаційного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі; підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентної позиції на ринку, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

3. Визначення профілю організаційних змін.

На цьому етапі необхідно визначити тип й глибину здійснення організаційних змін, а також підсистему їх локалізації. Основними сферами проведення організаційних трансформацій є: організаційна структура управління, персонал, процеси (технологія), організаційна культура, стиль керівництва тощо. Заразом вони можуть носити частковий, локальний та радикальний характер, бути революційними (кардинальними або інноваційними) та еволюційними (послідовними, незначними).

При обґрунтуванні профілю організаційних змін необхідно врахувати ряд критеріїв, зокрема: рівень ризику, пов'язаного з їх впровадженням; величину витрат необхідних для впровадження; прогнозований економічний ефект від реалізації; часовий лаг між впровадженням та одержанням результату.

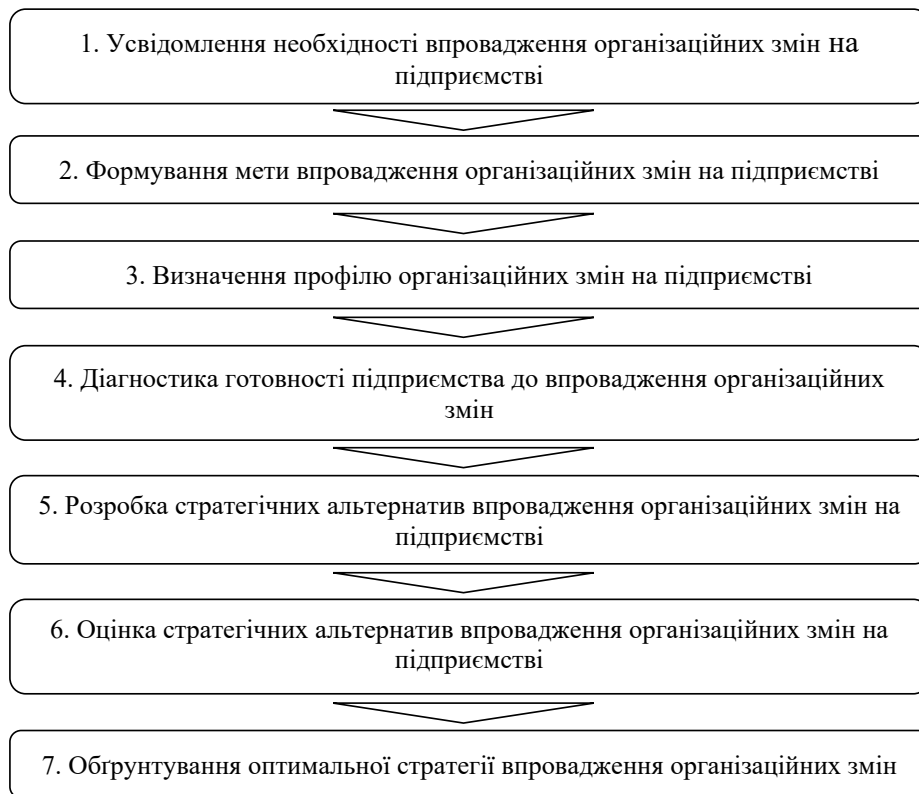


Рис. 1. Структурно-логічна послідовність етапів обґрунтування стратегії впровадження організаційних змін на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що визначення профілю впровадження організаційних змін є трудомістким процесом, від якого безпосередньо залежить ефективність функціонування суб'єкта господарювання в майбутньому. Профіль перетворень, що найкраще відповідає ситуації, яка склалася, може вивести підприємство з кризи, разом невдалий його вибір може призвести до такого стану та поглибити його.

4. Діагностика готовності підприємства до впровадження організаційних змін передбачає виявлення його потенційних можливостей щодо реалізації намічених заходів. На нашу думку, готовність підприємства до змін слід розглядати як цілісний стійкий стан, який характеризує його адекватну, усвідомлено сформовану позицію щодо всебічної мобілізації наявного потенціалу та можливостей для забезпечення ефективних перетворень, за якого всі його підсистеми налаштовані на формування сприятливих умов для планування, впровадження та закріплення результатів змін. Її оцінка повинна передбачати визначення:

- ступеня зацікавленості вищого керівництва в реалізації організаційних трансформацій;
- ставлення персоналу до змін, а також готовності брати участь в їх впровадженні (здатність до навчання, оволодіння новими компетенціями, а також практичного їх використання);
- наявних та прихованих можливостей, запасів, резервів, кількісного та якісного стану ресурсів та здатностей щодо їх використання для впровадження організаційних перетворень.

Водночас необхідно врахувати орієнтованість організаційної культури підприємства на «культуру змін» та швидкість з якою підприємство зможе знайти й направити всі необхідні ресурси для реалізації перетворень [2, с. 87].

Успіх підприємства в реалізації змін безпосередньо залежить від рівня зазначених параметрів. Чим він вищий, тим більша ймовірність їх успішного впровадження. Заразом недостатня підготовленість керівництва, персоналу і самого підприємства до впровадження змін може призвести до серйозних проблем в його діяльності, а не до поліпшення результатів діяльності.

У процесі оцінки готовності підприємства до трансформаційних процесів особливу увагу необхідно приділити визначенню за допомогою опитування та анкетування готовності персоналу до їхнього впровадження, з'ясувати ймовірні причини опору та запропонувати методи їх подолання.

Загалом оцінку готовності підприємства до організаційних змін пропонується проводити на основі аналізу тих факторів, які мають найбільший вплив на їхню результативність.

5. Розробка стратегічних альтернатив впровадження організаційних змін, тобто сукупності різноманітних заходів, які сприяють ефективності діяльності підприємства, визначають його положення на ринку, потребують значних витрат часу на розробку й вирізняються високим рівнем невизначеності оптимального вибору варіантів [3].

В основі генерування стратегічних альтернатив впровадження організаційних змін повинні лежати наступні принципи: різноманітність, амбіційність, «виконуваність», «поточна» важливість (цінність) альтернатив та їх зв'язок з поточною стратегією підприємства [4].

Основними чинниками, що впливають на розробку стратегічних альтернатив є: цілі підприємства, інтереси та пріоритети його вищого керівництва й власників, готовність до змін, прогнозований опір змінам з боку персоналу, специфіка сфери діяльності, фаза життєвого циклу.

При розробці стратегічних альтернатив також необхідно обґрунтувати підхід до впровадження організаційних змін:

- директивний (передбачає нав'язування змін зверху; використання керівником своєї влади з метою спонукання працівників до їх реалізації);

- нормативний (передбачає врахування норм та цінностей працівників, за необхідності їх зміну з тим, що сформувати нові поведінкові форми, які найкраще відповідають ситуації, що виникла; а також залучення зовнішніх консультантів зі змін);

- орієнтований на дії (передбачає загальне визначення проблеми, намагання знайти оптимальне рішення щодо впровадження змін, яке доопрацьовується в процесі його реалізації, а також залучення зацікавлених сторін) [5, с. 140];

- раціональний (передбачає пояснення керівником причин впровадження змін, використання аргументів з тим щоб переконати співробітників у їхній доцільності та необхідності);

- інтерактивний (заснований на чіткому визначенні проблеми, залученні експертів та співробітників підприємства до процесу прийняття управлінських рішень у сфері розробки та реалізації змін).

6. Оцінка стратегічних альтернатив впровадження організаційних змін на підприємстві. На цьому етапі необхідно визначити доцільність реалізації кожної з розроблених стратегічних альтернатив на основі наступних параметрів:

- узгодженість із зовнішнім середовищем;

- відповідність стратегічному потенціалу організаційного розвитку підприємства;

- прийнятність ризиків, пов'язаних із впровадженням організаційних змін;

- прогнозований результат від впровадження організаційних перетворень;

- співвідношення очікуваного результату та необхідних витрат;

- відповідність організаційній культурі підприємства;

- реалістичність реалізації;

- час необхідний для впровадження.

7. Обґрунтування оптимальної стратегії впровадження організаційних змін передбачає вибір з усієї сукупності стратегічних альтернатив тієї з них, яка забезпечувала б ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі, була узгоджена із базовою стратегією й відповідала його концепції організаційного розвитку.

На нашу думку, оптимальна стратегія впровадження організаційних змін повинна бути:

- ефективною – очікуваний результат повинен бути більш за витрати на її реалізацію;

- чітко визначеною в часі – мати чітко окреслені часові межі реалізації;

- гнучкою – виступати в ролі інструменту пристосування до швидкозмінних умов впровадження діяльності;

- інтегрованою в стратегічний набір підприємства та узгодженою з його базовою стратегією, сприяти досягненню загальноорганізаційних цілей;

- унікальною – враховувати специфічні умови в яких перебуває підприємство.

Практична реалізація стратегії впровадження організаційних змін передбачає:

- формування функціональної команди з фахівців, компетентність яких дозволяє успішно реалізувати заходи, що забезпечують впровадження організаційних змін;

- розробку детальної програми реалізації організаційних змін та подолання опору з боку співробітників підприємства з обґрунтуванням відповідних компетенцій кожного учасника цього процесу, а також визначенням необхідних ресурсів;

- узгодження програми змін з усіма підсистемами підприємства;

- підтримка персоналу, мотивування його до сприйняття змін;

- забезпечення оптимальних темпів реалізації перетворень;

- моніторинг процесу реалізації стратегії (розробка системи спостережень і перевірки процесу реалізації стратегії, визначення відповідності досягнутих результатів сформульованим цілям та завданням, виявлення можливих резервів), а також коригування її за необхідності.

Ефективність впровадження організаційних змін доцільно проводити з двох позицій: «з позиції того, до чого ці зміни привели, та з позиції того, які перспективи відкриваються перед підприємством у результаті запровадження таких змін» [6, с. 80].

Загалом управління змінами – це відносно автономна діяльність, що інтегрована в систему стратегічного менеджменту [7, с. 75]. Заразом вона передбачає об'єктивне оцінювання усіх обставин, які супроводжують процес трансформації, постійну роботу керівництва щодо інформування персоналу про необхідність та важливість перетворень з метою формування атмосфери прихильності до них, створення реальних вигод для працівників, яких вони стосуються.

Впровадження організаційних змін є доволі трудомістким та складним процесом, а відповідальність за його ефективність є досить високою. Оскільки позитивні зрушення в результаті їхнього впровадження можуть стати каталізатором підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, тоді як негативні наслідки, можуть призвести до кризового стану й поглибити його.

Висновки. Отже, в сучасних умовах господарювання отримання прибутку, зміцнення конкурентної позиції на ринку безпосередньо залежить від здатності суб'єктів господарювання швидко адаптувати свою діяльність до нових реалій шляхом ефективного впровадження організаційних змін, які найбільшою мірою відповідають ситуації. Правильно вибудована робота у сфері управління організаційними змінами дозволяє не лише поліпшити адаптивність підприємства до нових

умов провадження діяльності, але й створює потужний фундамент для підвищення ефективності його функціонування, нарощення конкретних переваг.

Результатом дослідження стало поглиблення теоретичних основ управління трансформаційними процесами на підприємстві та розробка методичного підходу

до обґрунтування стратегії впровадження організаційних змін.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка механізму управління ризиками, пов'язаними із трансформаційними процесами на підприємстві в контексті забезпечення його організаційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Курилова Н.М. Обґрунтування методики формування стратегії управління змінами на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 2 (17). С. 85–90.
2. Власенко Т.А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3(41). С. 84–90.
3. Алексеев С.Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3042> (дата звернення: 20.08.2024).
4. Жукевич С. Аналіз стратегічних позицій та вибір стратегії розвитку підприємства в транзитивних умовах господарювання. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки*. 2007. Вип. 2. С. 220–226.
5. Сокирник І.В. Сутність та інструменти розробки системи стратегічних змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 135–141.
6. Олексів І.Б., Лісович Т.Ю. Теоретичні засади здійснення організаційно-економічних змін на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. Вип. 769. С. 77–82.
7. Приймак Н.С. Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. Ч. 1. С. 72–76.

References:

1. Kurylova N. M. (2017) Obgruntuvannya metodyky formuvannya stratehii upravlinnia zminyamy na pidpriemstvi [Justification the Method of the Changes Management Strategy Formation at the Enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and Perspectives of Entrepreneurship Development*, vol. 2 (17), pp. 85–90.
2. Vlasenko T. A. (2019) Model otsinky hotovnosti pidpriemstva do stratehichnykh zmin [The Model for Assessing Enterprise Readiness for Strategic Changes]. *Problemy ekonomiky – The Problems of Economy*, vol. 3(41), pp. 84–90.
3. Aliexsieiev S. B. (2014) Formuvannya stratehichnykh alternatyv torhovelnoi merezhi na pidstavi yii stratehichnoho potentsialu [Forming the Strategic Alternatives of Trade Network is on the Basis of its Strategic Potential]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3042> (accessed August 20, 2024).
4. Zhukevych S. (2007) Analiz stratehichnykh pozytsii ta vybir stratehii rozvytku pidpriemstva v tranzystyvnykh umovakh hospodariuvannya [Analysis of Strategic Positions and Selection of the Development Strategy for an Enterprise in Transitional Economic Conditions]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU. Ekonomichni nauky. – Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics KNUTE. Economic sciences*, vol. 2, pp. 220–226.
5. Sokyrynyk I. V. (2009) Sutnist ta instrumenty rozrobky systemy stratehichnykh zmin [The Essence and Tools for Developing a System of Strategic Changes]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, vol. 4, no. 2, pp. 135–141.
6. Oleksiv I. B., Lisovych T. Yu. (2013) Teoretychni zasady zdiisnennia orhanizatsiino-ekonomichnykh zmin na pidpriemstvi [Theoretical Foundations for Performing Organizational and Economic Changes on the Enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnikha”. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, vol. 769, pp. 77–82.
7. Pryimak N. S. (2019) Suchasni pidkhody do upravlinnia zminyamy [Modern Approaches to Managing Changes]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, vol. 38, no. 1, pp. 72–76.