

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Олексів І.Б., Лісович Т.Ю., 2013

**Розкрито сутність поняття “організаційно-економічні зміни” на підприємстві. Визначено причини організаційно-економічних змін в організації. Розглянуто теорії управління організаційними змінами в організації.**

**Ключові слова: організаційні зміни, організаційно-економічні зміни, економічна система, процес управління змінами.**

I. Oleksiv., T.Lisovuch

Lviv Polytechnic National University

## THEORETICAL FOUNDATIONS FOR PERFORMING ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CHANGES ON THE ENTERPRISE

© Oleksiv I., Lisovuch T., 2013

**The essence of the concept of “organizational and economic changes” in the company. Definitely cause changes in the organizational and economic changes. The theory of organizational change management in the organization.**

**Key words: organizational change, organizational and economic change, the economic system, the process of change management.**

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Управління організаційними змінами на українських підприємствах сьогодні є недостатньо досліджене, а існуючі методи і моделі щодо проведення змін не завжди актуальні. Динамічне середовище та велика кількість факторів впливу на підприємство змушують керівників та працівників невідкладно реагувати на зміни, що виникають у процесі діяльності організації. Реагування на такі зміни повинно бути не тільки швидким, але й ефективним, що дозволить зберегти позиції організації на ринку та забезпечить її майбутнє існування. Оскільки організаційні зміни – це зміни, що стосуються здебільшого функції планування на підприємстві та зміни його організаційної структури, варто виділити поняття організаційно-економічних змін як змін, що стосуватимуться оптимізації та реструктуризації економічної системи організації загалом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різноманітні теорії та етапи управління організаційними змінами, зокрема процеси планування й реалізації змін, є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: різноманітні теорії здійснення змін в організації К. Левіна [2, 6, 7], визначення причин змін на підприємствах та методів управління ними О.О. Гайдей [1], теоретичні та прикладні засади управління підприємством О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник [3], Осоновська Г.В., Осоновський О.А.[5], процес та методи управління змінами І.І. Бажин [7], Г.М. Тарасюк [7], О.В. Дашкевська [9], О.М. Грабчук [10] та ін. Слід зазначити, що поняття організаційно-економічних змін на підприємстві є недостатньо досліджене сьогодні та потребує глибшого вивчення науковців.

**Мета статті.** Сформулювати теоретико-методологічні засади здійснення організаційно-економічних змін на підприємстві. Визначити сутність організаційно-економічних змін на підприємстві та економічної системи підприємства.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Основним фактором розвитку будь-якого підприємства сьогодні є те, як саме на ньому здійснюються зміни. Підприємство не може існувати без змін в організаційній, виробничій, фінансовій та ін. структурах. Тому для збереження конкурентних позицій на ринку та свого лідерського статусу будь-яка організація повинна змінюватись та пристосовуватись до умов середовища, в якому існує.

Під організаційними змінами ми розуміємо будь-яку зміну в одному або кількох елементах підприємства (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що може проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності[1].

З погляду О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник організаційні зміни – сукупність змін в організації, що зумовлюють нововведення та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінювання роботи і т. д.); зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю [3].

Організаційні зміни – зміни в системі управління, що вносяться в документацію системи управління та стосуються підпорядкованості, повноважень чи відповідальності персоналу суб'єкта діяльності [4].

Отже, організаційні зміни – це сукупність змін в організаційній структурі підприємства чи в її окремих елементах з метою перерозподілу відповідальності та обов'язків працівників, оптимізації зв'язків між підрозділами організації з метою покращення управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Оскільки організаційні зміни здебільшого пов'язані зі структурою самого підприємства, його кадровою політикою та іншими організаційними аспектами, то для трактування змін, що стосуються економічної системи підприємства, автори вважають за необхідне запровадження поняття організаційно-економічних змін в організації.

Щодо тлумачення економічної системи, то поняття не висвітлене у літературі на рівні країни загалом, тому потребує глибшого вивчення у вузьчій області, а саме на рівні підприємства.

1. Економічна система – сукупність усіх видів економічної діяльності людей у процесі їх взаємодії, спрямованих на виробництво, обмін, розподіл та споживання товарів і послуг, а також на регулювання такої діяльності відповідно до мети суспільства [9].

2. Економічна система характеризується як сукупність економічних відносин між людьми у процесі виробництва, обміну, розподілу та споживання товарів і послуг або економічного продукту [10].

На основі вищезазначених термінів економічної системи країни автори сформулювали поняття економічної системи організації.

Економічна система підприємства – це сукупність усіх підсистем підприємства, які забезпечують успішне формування та реалізування ланцюга створення вартості.

Під організаційно-економічними змінами слід розуміти процес трансформації методів та способів здійснення будь-якої діяльності підприємства з метою оптимізації його економічної системи для досягнення максимального економічного ефекту.

Як правило, організаційні зміни виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому можна стверджувати, що фактори впливу як для організаційних, так і для організаційно-економічних змін є однаковими. Зовнішні пов'язані зі специфікою середовища, в якому функціонує організація, а конкретніше – зі змінами, що виникають у складових цього середовища: в економічній ситуації; в технологічній складовій; в державному регулюванні; в соціально-культурних компонентах; в міжнародних аспектах; конкуренти; постачальники; споживачі тощо. Більшість цих факторів здійснюють поверхневий вплив на організацію і не призводять до суттєвих змін в організації, але останні, такі як конкуренти, постачальники, споживачі є основним важелем щодо впровадження процесу змін в організації. Щодо внутрішніх факторів, то варто виділити мету, цілі, завдання, ресурси, технології та структуру організації.

Сучасні ідеї проведення різноманітних змін та перетворень на підприємстві основані на теоріях розвитку та лідерства. Такі теорії передбачають заплановані поетапні зміни для досягнення поставленої мети підприємства.

К. Левін в 1947 р. розробив теорію організаційних змін, відповідно до якої дві групи сил, що сприяють і протидіють змінам, протистоять одна одній. Поняття “зміни” зіставляється з поняттям “стабільність”. Коли ці групи сил рівні, організація перебуває в стабільному стані й ніяких змін не відбувається. У 1965 р. Г. Левітт врахував інституціональність змін, вважаючи, що “трансформація організації впливає на стан структури, завдань, технології й індивідів”. У 1982 р. Н. Тичі створив аналогічну концепцію, яка встановлює, що “зміна структури припускає участь у цьому процесі трьох взаємодіючих елементів: технології, політики й культури організації” [6].

Відповідно до цих теорій кожне підприємство усвідомлює необхідність змін та розроблення необхідної стратегії їх проведення.

Науковці виділяють три основні етапи змін в організаціях, що відбулися в ХХ ст. і мають важливе значення. Перший етап – відокремлення управлінських функцій від власників та створення такого професійного виду діяльності, як менеджмент. Другий етап – поява, починаючи з двадцятих років, командно-адміністративних організацій з вертикальною ієрархією і високим рівнем централізації рішень. Третій етап – перехід до організацій з переважанням горизонтальних структур і зв'язків, інформаційних технологій, що ґрунтуються на поширенні спеціальних знань і системних методів прийняття рішень [7, с. 162].

Зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

- оцінку та зміну мети організації;
- зміну структури, тобто розподілу повноважень;
- зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікацію (зміну можливостей або поведінки працівників);
- зміну організації виробничо-господарської діяльності [5, с. 630].

На процес організаційно-економічних змін впливають деякі фактори, які сприяють проведенню таких змін або ж стримують їх. Для проведення змін керівник чи менеджер підприємства повинен аналізувати можливі фактори впливу на проведення змін. Дослідити позитивні та негативні сторони впливу таких факторів та знайти підходи до мінімізації чи нейтралізації негативного впливу. Фактори спричиняють переважно груповий вплив на підприємство, оскільки середовище, в якому існують сьогодні організації, є дуже мінливим. Тому, на думку авторів, ці фактори варто групувати за декількома критеріями, а саме: фактори, які стимулюють та стримують проведення змін в організації, за вагомістю впливу на організаційно-економічні зміни в організації, за тривалістю впливу, фактори, які впливають на масштаб майбутніх організаційно-економічних змін та фактори, які впливають на певні об'єкти підприємства, в яких здійснюються організаційно-економічні зміни.

У таблиці наведено фактори, які стимулюють та стримують організаційно-економічні зміни (за основу взято фактори для проведення організаційних змін за К. Левіном) [6].

#### **Фактори, які впливають на організаційно-економічних змін**

Фактори, які стимулюють	Фактори, які стримують
1) усвідомлення необхідності проведення змін;	1) бюрократична жорсткість структури;
2) організаційна криза;	2) протиріччя в цілях;
3) старіння продукції, технології;	3) організаційна інерція;
4) зміни законодавчих і економічних важелів;	4) застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва;
5) зміни цінностей та норм у працівників;	5) невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях;
6) зниження продуктивності праці, якості продукції;	6) опір і побоювання змін;
7) зміни стилю управління;	7) невпевненість в ефективності проведення змін.
8) використання концепцій поведінкових шкіл;	
9) зростання конкуренції;	
10) зміна цілей та мети організації.	

\*Розроблено на основі опрацьованих літературних джерел [2,6,7]

Розглядаючи вищезазначені фактори впливу на проведення організаційно-економічних змін, потрібно зазначити, що всі вони є важливими впродовж усього часу існування організації та потребують детального вивчення та аналізу з метою оптимізації управлінських рішень щодо них.

- за вагомістю впливу на процес планування та проведення змін ( варто спочатку приділяти увагу лише тим факторам, які значно впливають на здійснення організаційно-економічних змін).

- за терміновістю реагування (потрібно відрізняти фактори, вплив яких є невідкладним для організації у цей момент, від факторів, які не є нагальними сьогодні).

- за масштабом майбутніх змін (групуємо на фактори дрібного, середнього та великого впливу, що вимагатимуть відповідно мінімальних, середніх або ж масштабних змін організаційно-економічного характеру в організації).

- за об'єктом змін ( групування в даному випадку поділяється за критерієм впливу факторів на зміни в організаційному, технологічному чи фінансовому плані організації).

Проблеми при здійсненні процесу впровадження організаційно-економічних змін виникають на рівнях ланки управління та працівників підприємства. У першому випадку відбувається перехід від застарілих методів управління підприємством до більш бажаних – тих, які є необхідними в цей момент для управління організацією, створення сприятливих умов для робітників, покращення системи мотивування на підприємстві тощо. На рівні персоналу підприємства потрібно визначити позитивні та негативні фактори впливу на проведення змін з боку працівників підприємства[8].

Здійснення організаційно-економічних змін з метою забезпечення розвитку організації є, як правило, тривалим, трудомістким та стресовим процесом. Як зазначає американський науковець Гаррісон Емерсон (1853–1931), “навіть якщо реформатор на підприємстві наділений найвищою владою, йому все ж нелегко буває подолати величезний опір хибних ідеалів, утопічних норм та довголітніх практичних навичок своїх підлеглих” [5]. Тому для успішного впровадження організаційно-економічних змін необхідно забезпечити доступ до інформації про сутність змін для усіх працівників, яких ці зміни стосуються, та застосувати ефективну систему матеріального і морального заохочення.

Ефективність проведення організаційно-економічних змін залежить прямо пропорційно від дотримання поетапності реалізації процесу здійснення змін. Зміни не варто впроваджувати без попереднього аналізу можливих наслідків та оцінки усіх можливих альтернатив, адже від цього залежатиме подальший розвиток самого підприємства.

Ефективність впровадження організаційно-економічних змін оцінюється за результатами, до яких ці зміни призвели, а також за можливими перспективами, що виникли внаслідок впровадження змін. Отже, результати змін слід оцінювати 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. При цьому варто зважати на новизну і перспективність запропонованих змін; кількість запропонованих і можливість реалізації таких змін; економічний ефект, здобутий від впровадження таких змін, практичний внесок у підвищення технічного рівня і техніко-економічних показників підприємства.

Необхідність організаційно-економічних змін зумовлена мінливістю у середовищі існування організації, а ефективні зміни підвищують показники діяльності організації. Сьогодні для того, щоб успішно функціонувати на ринку, організація повинна проводити зміни.

Процес управління організаційно-економічними змінами складається з багатьох факторів та складових, врахування яких забезпечить ефективність результатів після його впровадження. На основі опрацьованих літературних джерел [2, 5, 6, ] можна відобразити процес управління організаційно-економічними змінами (рисунок).

Щоб мінімізувати ризики та зменшити кількість проблем, при управлінні змінами доцільно дотримуватись таких етапів процесу управління організаційно-економічними змінами:

1. Планування організаційно-економічних змін. Необхідно визначитись у необхідності проведення змін, знайти можливі шляхи та засоби для їх впровадження, виявити та проаналізувати сприятливі та загрозливі фактори, які впливатимуть на процес здійснення змін. Виявити всі слабкі

та сильні сторони структурних підрозділів організації, що будуть задіяні у майбутніх змінах. Розробити певний план дій реалізації змін в організації. Визначити відповідальних за підготовку та проведення змін.

2. Організування процесу організаційно-економічних змін. Створення умов для проведення змін ( інформаційне забезпечення персоналу, що залучається до проведення змін). Вибір методів та способів здійснення змін в організації. Проведення інструктажу серед працівників організації, пояснення способів та процесу здійснення змін на підприємстві. Формування згуртованої команди з чітко визначеним лідером, які проводитимуть зміни. Залучення працівників усіх рівнів організації до запровадження змін. Розроблення системи мотивації працівників підприємства. Проведення конкурсів серед персоналу в процесі здійснення змін та винагородження кращих з працівників. Подолання первинних перешкод, які утворились на етапі планування змін шляхом застосування до них певних управлінських рішень.



*Процес управління організаційно-економічними змінами на підприємстві  
Розроблено автором на основі опрацьованих джерел [2, 5, 6, 7]*

3. Впровадження організаційно-економічних змін на підприємстві. Зміни в структурних підрозділах підприємства, зміни в кадровій політиці підприємства, перекваліфікація працівників тощо. Зміни повинні стосуватись лише тих працівників, які обслуговують сферу діяльності підприємства, яку змінюють.

4. Контролюють процес організаційно-економічних змін переважно працівники управлінських ланок підприємства. Вони контролюють процес проведення змін, реакцію працівників, зміну економічних показників організації, що відбувається в процесі проведення змін.

5. Регулювання процесу здійснення організаційних змін. Аналізування та оцінювання наслідків від запроваджених змін в організації, порівняння отриманого результату з прогнозованим та за необхідності внесення певних коректив. Процес адаптації працівників до нової системи функціонування організації.

“Зміни мають циклічний характер. Для того, щоб процес внесення змін проходив максимально ефективно, потрібно докласти максимум зусиль і зберігати рівновагу між порядком і хаосом. Для успішного управління змінами головним є усвідомлення наслідків впровадження цих змін для всіх учасників цього процесу. Плануючи будь-які зміни, потрібно обов'язково продумати, як вони відобразяться на персоналі і на споживачах”[8].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ефективне управління змінами на підприємстві є доволі складним, проте важливим елементом управління організацією. Будь-які зміни супроводжуються факторами, що негативно або сприятливо впливають на їх проведення. З погляду організаційних змін основним фактором є людські інтереси та амбіції, а з погляду організаційно-економічних змін можна розглядати усі фактори, що стосуються зменшення витрат, пов'язаних з виробництвом продукції, та факторів, що збільшують прибуток підприємства. Сьогодні існування підприємства не можливе без впровадження на ньому змін, що забезпечуватимуть довготривалий та стабільний розвиток організації загалом. Розвиток технологічного прогресу лише спонукає підприємства до впровадження нових технологій та методів управління підприємством. У процесі трансформації економік країн відбуваються різні кризові явища, подолати які не можливо без внесення певних коректив у діяльність будь-якого підприємства.

Доцільним є подальше вивчення організаційно-економічних змін на підприємствах та їхнього впливу на діяльність організації. Особливої уваги потребує дослідження методів та моделей реалізації таких змін на підприємствах.

1. Гадей О.О. *Управління змінами на підприємстві [Текст] / О.О. Гадей: Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19). – 71 с.* 2. Рамперсад Х. *Универсальная система показателей как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад: [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.* 3. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник [Текст] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник; 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2003. – 352 с.* 4. Професійна юридична система [Електронний ресурс]. Наказ “Про затвердження Загальних вимог до системи управління діяльністю у сфері використання ядерної енергії (Загальні вимоги, п.1.4)” 19.12.2011 №190. <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1078.31664.0>. 5. Осовська Г.В. *Основи менеджменту [Текст] / Г.В. Осовська, О.А. Осовський: Підручник. – Вид. 3-є, перероб. і доп. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.* 6. Huse E. F. *Organization Development and Change / Huse E. F. – St. Paul, 1985.* 7. Управление изменениями: компакт-учебник. [Текст] / И.И. Бажин. – Харьков: Консум, 2003. – 287 с. 8. Тарасюк Г.М., *Управління змінами в системі управління підприємством [Текст] / Г.М. Тарасюк Житомирський державний технологічний університет.*; 9. Дашевська О.В. *Глобалізаційний вплив на розвиток економічної системи країни [Текст] / О.В. Дашевська // Науковий вісник Ужгородського університету 2011. – 90 с.* 10. Грабчук О.М. *Механізм впливу невизначеності на розвиток економічних систем / О.М. Грабчук. [Електронний ресурс]. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара. [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/pprbsu/2010\\_30/10\\_30\\_12.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2010_30/10_30_12.pdf).*