

Тетяна Власенко, к. е. н.

Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Україна

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У ПРЕДМЕТНІЙ ОБЛАСТІ ЗА МЕТАФОРАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Tetiana Vlasenko, PhD in Economics

Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Ukraine

IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CHANGES IN THE SUBJECT AREA ACCORDING TO METAPHORS OF ORGANIZATION

The article is devoted to the definition of the structure of the subject area of strategic changes. The most well-known change management models are summarized. The essence of the main approaches to change management is defined: content or context, contextual, process, adaptive, systemic, situational, behavioral, cognitive, psychodynamic, humanistic, and competent. The metaphors of the enterprise vision are presented, which allow it to be viewed from different angles depending on the goals set: "machine", "political system", "organism", "flow and transformation". The results of generalization of the definition of spheres of the subject area of introduction of changes by the authors have been made, which made it possible to construct an author's vision of the implementation of strategic changes in the subject area by metaphors of the organization, which determines the development of a plan of change with the identification of actions or works on the transformation of each sphere.

Keywords: changes, strategic changes, organization metaphors, machine, political system, organism, flow and transformation, subject area.

Постановка проблеми. Для забезпечення тривалого функціонування підприємства на ринку необхідно постійно забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності продукції, що виступає основою конкурентоспроможності підприємства, на основі якої формується фінансова стабільність як результат прибутковості діяльності. Кожне підприємство в рамках галузі або галузей, де воно функціонує, має відповідний життєвий цикл, продовження фази зростання, стабільності й недопущення стагнації якого є однією із стратегічних цілей діяльності підприємства. Формування й реалізація ефективної стратегії забезпечує досягнення довгострокових цілей його діяльності. Для забезпечення відповідності стратегічних цілей і програмування життєвого циклу з врахуванням наявного потенціалу підприємство повинно здійснювати стратегічні зміни, які виступають запорукою створення майбутніх конкурентних переваг, що в результаті забезпечує тривалий розвиток підприємства у відповідних конкурентних умовах господарювання. В реалізації стратегічних змін важливим питанням є визначення предметної сфери їх імплементації та розробки належного управлінського інструментарію відносно цих сфер, що й обумовлює актуальність поставленої мети дослідження, вирішення якої надано в даній роботі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якщо організаційними змінами займалися чисельні науковці, то питання стратегічних змін представлені в роботах значно менше. Серед найбільш відомих закордонних науковців варто виділити: І. Адизеса, І. Ансоффа, Дж. Балогун, Ф. Гуїяра, Р. Дафта, Д. Джоя, М. Зундел, Дж. Келлі, Дж. Коттера, М. Мінцберга, К. Прахалада, Р. Холла, Г. Хеміла, Л. Каммінгс, С. Кларк, Дж. Корнелісен, С. Мантер, Е. Романеллі, Дж. Сіллінц, Б. Став, М. Ташман, Дж. Томас, Р. Холт, К. Читтепедді, Х. Шильдт, С. Флоїд та інші. Серед українських варто виокремити І. Бузько, Д. Воронкова, А. Воронкову, О. Гронь, Д. Васильківського, І. Ліганенко, А. Наливайка, В. Отенко, І. Сокирник, Ю. Погорелова.

Мета. Мета дослідження полягає у обґрунтуванні управлінського інструментарію впровадження стратегічних змін у належно сферу імплементації. Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- ✓ узагальнено існуючі моделі управління змінами в цілому та особливості стратегічних змін зокрема;
- ✓ розглянуто існуючі метафори управління підприємством;
- ✓ надано предметну сферу імплементації стратегічних змін в розрізі метафор управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Управління організаційними змінами, яке викладено в ряді моделей, виступає основою для розуміння сутності менеджменту змін в цілому. Найбільш значущими з них варто визнати такі: модель еволюційних та революційних змін Л. Грейнера, модель життєвого циклу І. Адизеса, процес змін К. Левіна, який вважають основоположником процесного підходу через «розмороження – зміну – замороження», еволюційний підхід Р. Нельсона і С. Уінтера, модель шести осередків М. Вайсборда,

«7S» Т. Пітерса та Р. Уотермена, «Айсберга управління змінами» В. Крюгера, «Калейдоскоп» розроблена В. Хоуп-Хеллі й Дж. Балоган, трансформаційні та трансакційні зміни В. Бурке й Дж. Літвіна, «біологічна корпорація» Ф. Гуяра й Дж. Келлі, теорія стейкхолдерів Р. Айзенштада та М. Біра, конгруентна модель А. Д. Надлера і М. Л. Ташмана.

Всю множину моделей можна згрупувати в такі підходи: змістовний (контекстний), в рамках якого розглядається, що безпосередньо має бути змінено на підприємстві: системи, підсистеми або елементи. Контекстуальний підхід розглядає чинники, які викликають зміни. Процесний визначає послідовність здійснення організаційних змін. В рамках системного підходу визначається інструментарій управління змінами. Ситуаційний підхід акцентує увагу на умовах, в яких здійснюються зміни на відповідний момент часу. Адаптивний підхід розглядає шляхи пристосування до умов зовнішнього середовища. Ряд інших підходів займаються питаннями управління персоналом при впровадженні змін для управління опором: поведінковий, когнітивний, психодинамічний, гуманістичний, компетентнісний підходи.

Крім моделей і підходів до управління організаційними змінами, існують так звані «метафори». Вони дозволяють розглядати підприємство під різними кутами зору в залежності від поставлених цілей. Особливої популярності метафори набули в контексті управління змінами. Одним із авторів є Г. Морган¹, який запропонував сім метафор: організація як машина, як організм, як мозок, як культура, як політична система, як душевна в'язниця й як потік і трансформація. В подальшому ці метафори було узагальнено й обґрунтовано Е. Камероном та М. Грінном², які вже зупинилися на чотирьох. Ці метафори мають вищий рівень узагальнення і можуть бути використані в рамках нашого дослідження.

Як «машина» організація розглядається як детермінована система, із чітким розподілом ролей та відповідальності всередині неї, управління за цілями, сумарна ефективність діяльності команди розглядається виключно як адитивний результат, підтримуються дисципліна та контроль в організації. Відповідно зміни в рамках даної метафори передбачають необхідність узгодження та уповноваження керівництвом, визначається необхідність управління опором, а безпосередньо зміни розглядається як добре сплановані й контрольовані.

Наступна метафора – «політична система»: неможливо залишатися осторонь від організаційних політик, будь-яка ініціатива вимагає відповідної підтримки, важливо розуміти розподіл влади всередині організації, важлива політична мапа перевизначає організаційну структуру, коаліції між окремими працівниками вважаються більш важливим ніж робота в команді, найважливіше рішення пов'язані з розподілом ресурсів, що вимагає проведення перемов та навіть змагань. Відповідно зміни в рамках даної метафори можуть бути здійснені у лише під за підтримки уповноважених керівних органів і чим ширше підтримка, тим краще. Важливо розуміти політичну мапу для визначення переможців змін. Реалізація стратегії змін передбачає обов'язковий створення коаліції.

Як «організм» організація передбачає потоки інформації між різними частинами системи та зовнішнього середовища, що є ключовим для забезпечення успіху. Наголошується на важливості максимізації відповідності індивідуальних, групових та організаційних потреб. Наголошується на відсутності найкращого шляху управління організацією. Зміни в «організмі» розглядаються виключно як відповідь на зовнішнє середовище, які можуть бути змодельовані й направлені. Групи та індивідууми мають бути психологічно свідомі потреби в змінах для забезпечення адаптації, що разом із їх участю є необхідними стратегіями для успіху.

Метафора «потоків й перетворення» визначає виникнення порядку з хаосу, а підприємства має природну здатність до самооновлення. Життя підприємства не регулюються правилами причин і наслідків. Джерелами нових шляхів ведення бізнесу є ключові суперечності діяльності підприємства. Формальна організаційна структура, до якої віднесено й ієрархію, лише відображає один з чисельних вимірів діяльності підприємства. Відповідно відносно змін в рамках даної метафори відхиляється можливість управління ними. Управління розглядається як невід'ємна частина підприємства та зовнішнього середовища. Напруженість та конфлікти є важливою рисою виникнення змін. Керівництво виступає як засоби забезпечення, що дозволяє співробітникам змінювати погляди та фокусуватися на важливих різниці.

В роботі С. Р. Стеціва³ розглянуто взаємозв'язок між цими метафорами, підходами до управління змінами, дослідниками. Автор визначає обмеження використання метафор. Не можна погодитися, що підхід до управління змінами на підприємстві в рамках однієї метафори є досить вузьким і не дозволяє знаходити відповіді на питання на протязі всього життєвого циклу підприємства. Крім того в залежності від типу стратегічних змін також доцільно використовувати різні метафори, враховуючи стан внутрішнього середовища й особливості взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Таким чином,

¹ Morgan, G. (1998). *Images of Organization. The executive Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

² Cameron, E., Green, M. (2009). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*.

³ Стеців, С. Р. (2012). Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Економіка*, 4, 155-163.

різні метафори підприємства можуть бути ефективно використані при розробці інструментарію управління стратегічними змінами.

Підводячи підсумок під проведеними оглядом моделей та підходів зазначимо, що майже в усіх розглядаються елементи й підсистеми організації, які мають бути змінені, які класифіковано на «м'які» та «жорсткі», формальні та неформальні.

Для формування предметної області управління змінами на основі узагальнення всіх вищезазначених моделей, а також робіт вітчизняних дослідників (Д. В. Найпак¹, С. В. Степаненко², Є. Л. Гринь³, Т. Кужда⁴, О. Гарафонова⁵ і О. О. Гайдей⁶, В. В. Прохорова, Ю. В. Ус, Ю. Ю. Ступіна⁷) можна визначити частоту згадувань окремих елементів внутрішнього середовища підприємства.

Як видно з проведеного аналізу найчастіше організаційні зміни пов'язують із трансформацією організаційної структури. Це цілком обгрунтовано, адже найчастіше зовнішній прояв змін у формі реструктуризації, реорганізації, злиття, поглинання або роз'єднання безпосередньо торкаються організаційної структури. Також велика кількість дослідників розглядають компетентності персоналу як важливі сфери імплементації змін, що пояснюється необхідністю навчання й підвищення кваліфікації для впровадження будь-яких інновацій, які наразі найчастіше виступають формою стратегічних змін, адже без їх реалізації неможливо досягти належного рівня конкурентоспроможності, що в свою чергу є запорукою сталого розвитку підприємства в перспективі. Наступними м'якими елементами виступають організаційна культура й очікування (винагорода) персоналу. Під жорстким елементом «системи» варто розуміти всі підсистеми забезпечення, без яких неможливе нормальне функціонування підприємства. Процеси і процедури об'єднують всі сфери, які забезпечують функціонування підприємства, створення доданої вартості шляхом виробництва продукції, надання послуг або виконання робіт. Особливим елементом виступає стратегія, яка фактично об'єднує всі інші елементи, виступаючи як планом дій щодо реалізації стратегічних змін, так і одночасно сферою, яка підпадає під вплив стратегічних змін – генеральною й бізнес-стратегією діяльності підприємства. Технологія, товари й послуги традиційно виступають сферами впровадження змін, що підтримуються більш ніж третиною дослідників і визначає їх обов'язковість включення до предметної області.

Незважаючи на те, що серед дослідників ієрархія як жорсткий елемент розглядається порівняно менше ніж організаційна структура та інші розглянуті вище елементи, її виокремлення, з нашої точки зору, є принципово важливим, адже вона відображає підпорядкування посад, розподіл влади і виступає органічним продовженням організаційної структури, але з уточненням взаємодії кадрів, особливо відносно різних рівнів управління. Інформаційне забезпечення й комунікації мають бути обов'язково включені до предметної області, адже від рівня їх настроювання щодо взаємодії між окремими працівниками, групами чи підрозділами залежить ефективність всіх етапів реалізації змін від поширення майбутнього бачення до закріплення нових процесів.

Особливо сферу виокремлюють як ефективність. Незважаючи на оціночний характер даного елемента предметної області, зараз на основі чисельних концепцій підприємства можуть успішно управляти ефективністю. Відповідно при зміні системи, якою виступає підприємство, необхідно удосконалювати підсистеми оцінювання його діяльності, що в контексті управління стратегічними змінами передбачає обгрунтування необхідності фінансування окремих проектів в рамках програм розвитку. Як відомо: управляти можна лише тим, що можна виміряти.

Політики об'єднують всі регламенти, за якими функціонує підприємство, в яких мають бути відображені всі зміни, які торкаються його діяльності.

Серед м'яких елементів цінності виступають частиною організаційної культури, а мислення виступає основою місії, мети й бачення. Остання сфера є формалізованою екзистенцією підприємства і її трансформація при стратегічних змінах тісно взаємопов'язана із стратегією. Перегляд місії здійснюються досить рідко, лише в умовах, які загрожують існуванню підприємства, і вимагають змін, із повною переорієнтацією його діяльності, що найчастіше відбуваються при злитті або поглинанні. Натомість цілі та бачення мають бути більш гнучкими і корелювати із організаційною культурою.

¹ Найпак, Д. В. (2011). Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків: ХНЕУ.

² Степаненко, С. В. (2018). Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків: ХНЕУ.

³ Гринь, Є. Л. (2018). *Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій*. Харків: Смуґаста типографія.

⁴ Кужда, Т. (2013). Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*, 2(41), 66-72.

⁵ Гарафонова, О. І. (2014). *Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія*. Київ: КНУТД.

⁶ Гайдей, О. О. (2013). Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Київ: КНУТД.

⁷ Прохорова, В. В., Ус, Ю. В., Ступіна, Ю. Ю. (2017). *Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на підприємстві машинобудування*. Харків: Смуґаста типографія.

Такий же рівень згадуваності, як і у попереднього елемента, має сфера лідерства й стилю. Це одна з найменш формалізованих сфер, роль якої в змінах досить важко переоцінити через необхідність забезпечення сприйняття змін персоналом як на індивідуальному, так і на груповому рівні, узгодження цілей змін із зацікавленими сторонами.

Компетенції організації як основа її конкурентних переваг, здатних забезпечувати конкурентоспроможність підприємства, виступають результатом взаємодії рівня технологічної прогресивності, організаційних здатностей, компетентностей персоналу й нематеріальних активів. Зміни переважно є наслідком змін в інших сферах, але часто саме відсутність ключових компетенцій організації вимагає від підприємства впровадження стратегічних змін.

Робочий клімат й імідж є частковими проявами сфер змін, але їх доцільно розглядати як необхідні, так як перший відображає взаємодію соціально-психологічного клімату із структурою й організаційною культурою підприємства, а імідж як зовнішнє представлення бренду на ринку набуває особливої вагомості останнім часом, де в умовах посиленого впливу соціального капіталу й зв'язків репутація та позиціонування бренду серед споживачів відіграє все більшу роль.

Отже, предметну область стратегічних змін в розрізі розглянутих метафор варто представити таким чином (рис. 1).

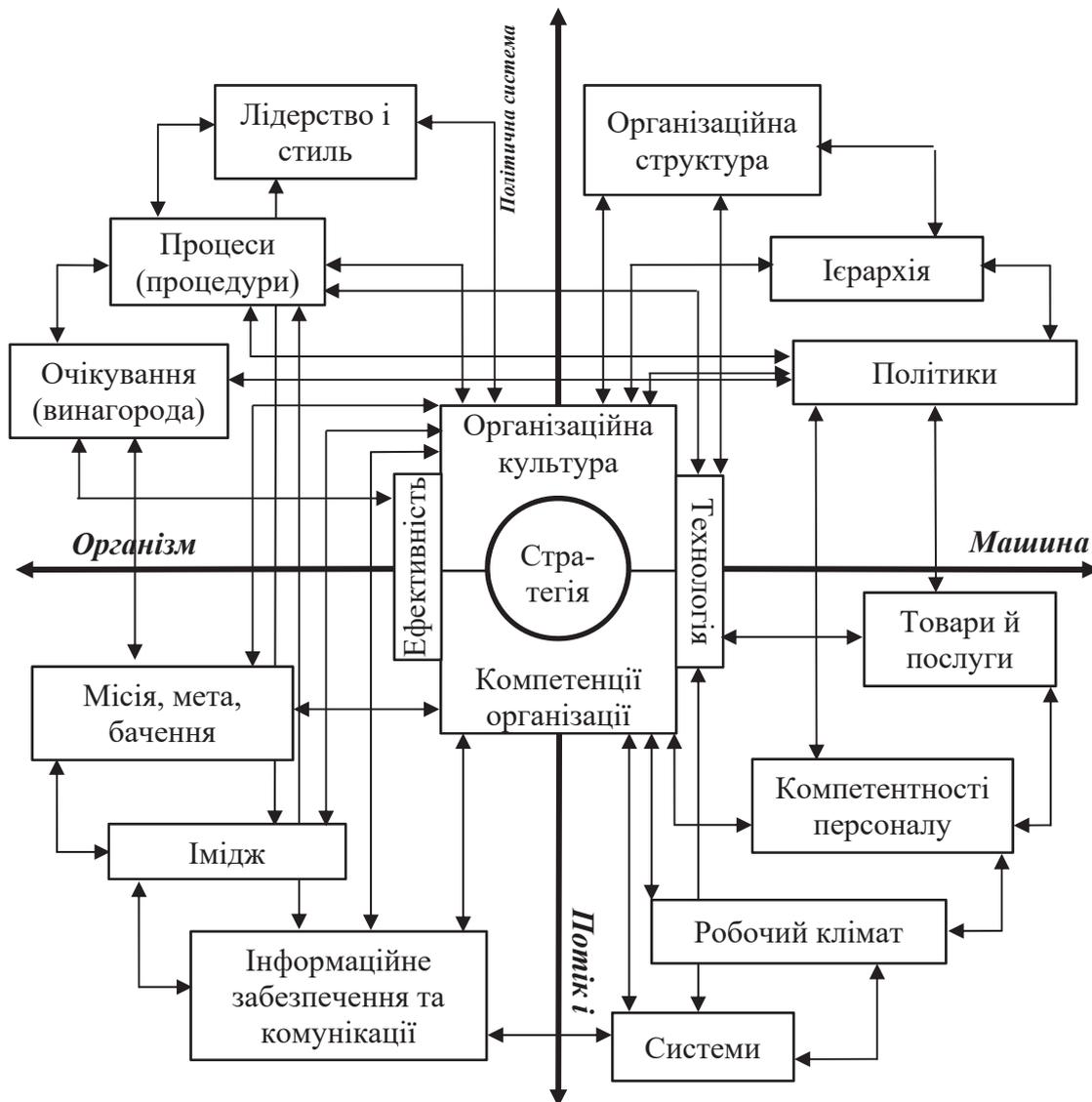


Рис. 1. Реалізація стратегічних змін у предметній області за метафорами організації

Висновки. Таким чином, надана предметна область впровадження стратегічних змін на підприємстві обумовлює характер їх імплементації відповідно до вищезазначених метафор. Представлені сфери, які знаходяться в одному квадранті, мають бути трансформовані на основі взаємодії двох метафор. Однобічне бачення з точки зору лише однієї метафори не дозволяє отримати бажаного результату через багатогранність

підприємства як відкритої системи. Крім того розробка універсального бачення як синтезу всіх метафор для кожної сфери предметної області стратегічних змін також є неефективним шляхом, адже не дозволяє враховувати особливості кожної із зазначених сфер. Так, організаційна культура вимагає підходу як з позиції «машини», так і «політичної системи» й «організму» через важливість і складність саме цього елементу. Під ефективністю ми розуміємо систему показників та індикаторів, яка відображає досягнення поставлених цілей, ступінь використання ресурсів, віддачу від цих ресурсів, що в цілому становить систему оцінювання діяльності підприємства як основного критерію доцільності й результативності його функціонування на ринку. Особливу увагу варто звернути на взаємозв'язки між сферами, які відображають необхідність узгодження внесення змін в кожну з них разом з взаємопов'язаними. При плануванні змін внесення трансформаційного імпульсу в одну із сфер неминуче призведе до зміни іншої, що і виступало базисом для представлення зазначеної структури. Саме це вимагає розробки плану змін з виокремленням дій або робіт щодо трансформації кожної сфери.

References:

1. Steciv, S. R. (2012). Formuvannya elementiv systemy upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi. [Formation of elements of the management system for changes in the enterprise]. *Visnyk Sumskogo derzhavnogo universytetu. Ekonomika*. [Visnyk Sumy State University. Economy], 4, 155-163. [in Ukrainian].
2. Najpak, D. V. (2011). Upravlinnya organizacijnyy zminamy v zabezpechenni rozvytku pidpryyemstva: *dysertatsiya na здobuttya naukovooho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk* [Managing Organizational Changes to Ensure Enterprise Development: dissertation for obtaining a scientific degree of the candidate of economic sciences]. Kharkiv: KHNEU. [in Ukrainian].
3. Stepanenko, S. V. (2018). Formuvannya mexanizmu upravlinnya organizacijny`my` zminamy` na pidpry`yemstvi: : *dysertatsiya na здobuttya naukovooho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk* [Formation of the mechanism for management of organizational changes at the enterprise: dissertation for obtaining a scientific degree of the candidate of economic sciences]. Kharkiv: KHNEU. [in Ukrainian].
4. Gryn, Y.L. (2018). *Efektivne upravlinnya organizacijnyy zminamy v menedzhmenti pidpryyemstv: strategiyi, mexanizmy, instrumentarij: monografiya*. [Effective management of organizational changes in the management of enterprises: strategies, mechanisms, tools: monograph]. Kharkiv: Smugasta typografiya. [in Ukrainian].
5. Kuzhda, T. (2013). Etapy uspishnogo upravlinnya organizacijnyy zminamy na pidpryyemstvi [Stages of successful management of organizational changes at the enterprise]. *Galychkyj ekonomichnyj visnyk*. [Galician Economic Herald], 2(41), 66-72. [in Ukrainian].
6. Garafonova, O. I. (2014). *Upravlinnya zminamy: teoriya, metodologiya ta praktyka. Monografiya*. [Change Management: Theory, Methodology, and Practice. Monograph]. Kyiv: KNUTD. [in Ukrainian].
7. Gajdej, O. O. (2013). Formuvannya mexanizmu upravlinnya zminamy` na pidpry`yemstvax legkoyi promy`slovosti: *avtoferat dysertatsiy na здobuttya naukovooho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk* [Formation of the mechanism of change management at light industry enterprises the author's abstract dissertation for obtaining a scientific degree of the candidate of economic sciences]. Kyiv: KNUTD. [in Ukrainian].
8. Prohorova, V. V., Us, Y. V., Stupina, Y. Y. (2017). *Organizacijno-ekonomichne zabezpechennya upravlinnya zminamy` na pidpry`yemstvi mashy`nobuduvannya*. [Organizational and economic provision of management of changes in the enterprise of mechanical engineering]. Harkiv: Smugasta typografiya. [in Ukrainian].