

УДК: 334.138; DOI: 10.31388/2519-884X-2020-42-158-163

Шевчук О.Ю., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

ПРИЧИНИ ТА ПРОБЛЕМИ ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Анотація. Стаття присвячена вивченню причин і проблем проведення організаційних змін. Визначено внутрішні та зовнішні фактори та стимули управління організаційними змінами. Надані класифікаційні ознаки та виділені типи організаційних змін.

Ключові слова: управління організаційними змінами, причини організаційних змін, проблеми організаційних змін

JEL code classification: L19, M31

Shevchuk O.Ju, Ph.D., Ass. Prof.

Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university,

CAUSES AND PROBLEMS OF ORGANIZATIONAL CHANGES

Abstract. Problem statement. The variety of causes and conditions of organizational change do not allow to streamline their implementation into rigid algorithms. Most organizations have problems making changes. Apparently, these are problems of a methodological nature; for most organizations, the implementation of change is fraught with problems related to finding relevant models and effective methods of change.

Formulation of the goals of the article. The purpose of the article is to study the causes and problems of organizational change, the study of internal, external factors and incentives for organizational change management, providing classification features and identifying types of organizational change.

Presentation of the main material. Controlled processes imply the presence of a certain dependence on the actions of the management of the enterprise, and uncontrolled - assume the presence of uncontrolled factors. Both processes can essentially be predicted with some level of accuracy and are classified into trend, random or periodic. If the factors cannot be controlled, you should at least know about them and control them. The article is devoted to the study of the causes and problems of organizational change. Internal and external factors and incentives for organizational change management are identified. Classification features and types of organizational changes are given.

Studies have shown that most organizations have problems with change, and due to various reasons and changing conditions for the implementation of changes can not find and constantly apply a seemingly debugged algorithm of change. Studying the causes, anticipating events and timely elimination (leveling) of problems of organizational change are the key to their effective management, which allows the organization to strengthen competitiveness and develop.

Key words: management of organizational changes, reasons of organizational changes, problems of organizational changes

Постановка проблеми. Проведення організаційних змін завжди викликаються якими-то причинами - суб'єктивними (відносно самого керівника або організації) або об'єктивними (тобто обумовлені зовнішніми або внутрішніми по відношенню до організації обставинами). Причини організаційних змін потребують уважного вивчення, тому що вони впливають на характер реалізації змін. В той же час процес організаційних змін як реакція організації на причини, що його викликали, представляє собою серйоз-

ну управлінську проблему. Рішення цієї проблеми в загальному випадку пов'язане з пошуком відповідей на питання: «як проводити організаційні зміни?». Деталізація проблем проведення організаційних змін дозволить роздробити таке складне питання на частини, тим самим пролити світло на проєкт програми змін. Програма змін, що враховує причини та передбачає проблеми проведення змін, безперечно буде являтися серйозною методичною основою для здійснення успішних змін.

Різноманітність причин та умов організаційних змін не дозволяють упорядкувати їх здійснення в жорсткі алгоритми. Більшість організацій відчувають проблеми при проведенні змін. Мабуть, це проблеми методолого-методичного характеру; для більшості організацій здійснення змін загрожує проблемами, що пов'язані з пошуком актуальних моделей та ефективних методів проведення змін.

Управління організаційними змінами - відносно новий, актуальний і затребуваний напрям менеджменту і тому об'єктивно потребує розвитку. За останнє десятиліття відзначається сплеск активності публікацій зарубіжних і вітчизняних дослідників з проблем управління змінами. З'являються нові моделі змін і підходи до управління змінами, розробляються нові методики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування адаптаційних здібностей організації досліджуються в різних областях менеджменту: в стратегічному управлінні, в інноваційному менеджменті, в управлінні людськими ресурсами та ін. Однак проблеми управління змінами викладені в них розрізнено з урахуванням ракурсу тій чи іншій області. Серед зарубіжних авторів слід виділити І. Адісеса, С. Байта, М. Біра, В. Глика, Т. Норберта, Н. Норія, М. Хаммера, Дж. Чампі, Ж. Хабера і ін. У сучасній літературі організаційні зміни здебільшого представляються як ендогенна проблема організації, яка досліджується і вирішується ізольовано від інших проблем і зовнішнього середовища (наприклад, в прив'язці до стадій життєвого циклу організації, з фокусом на подоланні опору персоналу). Крім того, в літературі, як і раніше, відсутнє, єдине уявлення про феномен організаційних змін, дискусійним залишається питання про їхнє значення в організаційному розвитку. За порівняно короткий термін з'явилися і продовжують з'являтися різноманітні моделі проведення змін. У числі зарубіжних розробників таких моделей Р. Бекхард, Л. Грейнер, Ф. Гуіяр, Дж. Дак, Дж. Келлі, Дж. Коттер, К. Левін, К. Тюрліх і ін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є вивчення причин і проблем проведення організаційних змін, дослідження вну-

трішніх, зовнішніх факторів та стимулів управління організаційними змінами, надання класифікаційних ознак та виділення типів організаційних змін.

Виклад основного матеріалу. Організаційні зміни викликають широкий зміст причин. Серед вчених немає єдиної точки зору відносно класифікації цих причин. Без сумніву одне – кількість таких причин нескінченна. Умовно причини організаційних змін можна поділити на внутрішні та зовнішні [5]. Зовнішні причини викликані впливом на діяльність організації факторів зовнішнього середовища; внутрішні причини обумовлені факторами внутрішнього середовища. За суттю, зовнішні причини організаційних змін – це фактори зовнішнього середовища, що вивчаються в менеджменті організацій. Ці фактори чинять вплив на організацію та досліджуються в різних сферах управління: стратегічному менеджменті, загальному менеджменті, в маркетингу тощо.

Аналіз факторів і стимулів управління організаційними змінами дозволяє класифікувати їх наступним чином:

Зовнішні: економічні чинники (глобалізація ринку або регіональна диференціація його); технологічні фактори (поширення передових технологій); стратегічні фактори (стратегія зростання організації); політико-правові фактори (зміни законодавства); соціально-культурні фактори (демографічні зміни, зміни системи цінностей); фізико-екологічні фактори (клімат, екологічні причини).

Внутрішні: області стратегічного господарювання, фірмова культура, організація виробничого процесу, використовувана техніка, відносини власності, психологічна специфіка сприйняття соціальних і виробничих процесів членами організації, їх особисті амбіції, можливості професійного зростання, відкритість до кооперації.

Поштовхом до організаційних змін можуть стати:

1. Кризова ситуація, коли зміни носять звичай операційний характер, що дозволяє відновити ліквідність бізнесу, повернути втрачені ринки тощо;

2. Фаза розвитку організації - для кожної з фаз розвитку характерно акумуляція причин

і факторів, що стимулюють перехід на інші механізми управління, формування додаткових управлінських рівнів і паралельних структур, перерозподіл обов'язків і повноважень;

3. Вплив особистості на розвиток процесів - прихід на керівну посаду нового менеджера пов'язаний завжди з організаційними змінами відповідно його суб'єктивних поглядів [1].

Аналіз факторів, стимулів і причин організаційних змін дозволяє класифікувати їх за програмними цілями і видам змін:

1. Стратегічні зміни відносять до переосмислення тактичних і стратегічних напрямків організаційного розвитку і, звичайно, ініціюються зміною зовнішнього середовища.

2. Структурні зміни мають на увазі зміни в системі розподілу повноважень, робіт і відповідальності виконавців або відділів в цілому.

3. Зміни завдань і технології відносять до змін технології і графіка реалізації завдань. Визначальним, зазвичай, є впровадження нових виробничих, інформаційних технологій, за якими йдуть функціональні зміни, що їх забезпечують.

4. Зміни в частині управління персоналом. Ключовим завданням такого типу змін є найбільш якісне виконання функцій персоналом організації. До цієї групи можна включити заходи по збільшенню трудової мотивації, підвищенню професійного рівня персоналу, формування всередині колективу почуття «ліктя», пошуки найоптимальніших можливостей для реалізації відповідних здібностей окремих співробітників тощо.

Слід зазначити, що будь-які організаційні зміни, навіть незначні, мають на увазі перебудову всіх організаційних систем і процесів. Виходячи з цього, в процесі впровадження будь-яких організаційних змін важливо змодельовати рівень ефективності стану і їх потенційні наслідки. Але з іншого боку, процеси, що вимагають змін, можна класифікувати на керовані і некеровані.

Керовані процеси мають на увазі наявність певної залежності від дій керівництва підприємства, а некеровані - припускають присутність некерованих факторів. І ті й інші процеси по суті можуть бути спрогнозовані з деяким рівнем точності і класифікуються на трендові, випадкові або періодичні. Якщо факторами управляти не вдається, слід, принаймні, знати про них і контролювати їх.

Серед передумов економічного розвитку організації наступні:

1. Пошук оптимального напрямку стратегічного розвитку, якому підпорядковуються послідовні зміни в організації (інвестиції в людський капітал або виробничі технології);

2. Еволюційний характер розвитку, в тому числі вдосконалення організаційних змін;

3. Баланс напрямку, темпу і рівня розвитку деяких елементів організації;

4. Акумуляція і створення конкурентних переваг у організації за допомогою змін.

Деякі дослідники дають аналіз причин (стимулів) проведення в організації реструктуризації.

У таблиці 1 представлені результати організаційних змін, методологія зміни структури.

Таблиця 1

Типи змін, загальні та специфічні умови організаційних змін

Типи змін	Зміст змін	Причини загального характеру	Специфічні причини змін
Кардинальні (революційні)	Перехід в новий стан через радикальні зміни уявлень, що існують, сформованих зв'язків, що склалися, норм дій, взаємин тощо	- зміна зовнішнього середовища (що ініціюється ринковою кон'юнктурою), - зміна в структурі інтересів власників (переділ сфер бізнесу, власності, грошових потоків і т.і.), - інтеграція ресурсів, ак-	- <i>низька ефективність функціонування компанії</i> - <i>захоплення нового ринку, освоєння нового продукту, технології і т.і., які приведуть до зростання</i>

Еволюційні	Перехід до іншого стану шляхом послідовного накопичення невеликих змін	тивів та інших корпоративних цінностей, - загострення внутрішніх конфліктів, - зміна вводиться в зв'язку з прогнозом майбутніх проблем і подій, - відсутність орієнтирів на перспективу, - зростання масштабів діяльності, - диференціація реалізованої продукції та послуг, - інтеграція господарюючих суб'єктів, - зміна управлінської психології, - зміна зовнішньої економічної політики.	- фірма <i>не володіє достатніми ресурсами</i> для реалізації революційного типу розвитку, - <i>обережний стиль в керівництві</i> , в кінцевому підсумку, дозволяє мінімізувати збиток, але не максимізувати прибутки
------------	------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рішення про організаційні зміни дається компанії нелегко. Зміни - це крок в невідомість, пов'язаний з витратами матеріальних, тимчасових, фінансових і людських ресурсів. Це довгий шлях, на якому короткострокові перемоги не визначають успіху всього заходу, а схвальний гул колег на нараді не означає їх зацікавленості в новому курсі організації. Адміністрації та співробітникам, залученим до процесу змін, необхідно не тільки визначити проблеми, мети змін і заходи, а й передбачити всі можливі перешкоди на шляху до нового вигляду організації. Вельми серйозною перешкодою є опір персоналу змінам.

Серед внутрішніх причин організаційних змін лідирує «намагання зберегти організацію». Намагання зберігати та намагання розвивати організацію представляється якоюсь дилемою: при позитивній динаміці «намагання розвивати» спостерігається негативна динаміка «намагання зберегти».

Суб'єктивні бажання і амбіції керівництва при ініціюванні змін пов'язані із психологічними особливостями менеджерів, їх людськими та лідерськими якостями. Цей фактор припускає проявлення характеру лідера у встановленні високих цілей розвитку організації, в реалізації активної маркетингової стратегії, але й не виключає волюнтаризм

керівника. На практиці достатньо складно чітко розділити суб'єктивні бажання керівника та вказівки, що продиктовані об'єктивними причинами, які далеко не всім виконавцям відомі.

Вагомою причиною організаційних змін являється вплив суб'єктів маркетингового макросередовища постачальників, конкурентів та клієнтів – це аксіома для проведення ринково орієнтованих організаційних змін. Запити клієнтів – це найбільш вагома «зовнішня» причина змін. Для забезпечення замовленнями розробляються конкурентоспроможні пропозиції, для виконання замовлень (тобто зобов'язань перед клієнтами) відбираються постачальники.

Нововведення з боку держави, політичні та економічні дії влади приводять до багатьох економічних наслідків для організацій; та організації зобов'язані відреагувати на такі нововведення. Намічені цілі, відлагоджені процеси, партнерські відносини – все це є запорукою для реалізації програм розвитку організацій, але порою втрачає свою непорушність. Тоді організація змушена «відволікатися» від безпосередньої комерційної діяльності та відволікати ресурси для змін, які держава зобов'язує провести.

Також серед внутрішніх причин змін присутня така – відсутність злагодженої роботи

підрозділів. Конфлікти організаційного та виробничого характеру, дублювання операцій але ж навпаки, недолік якоїсь ланки в ланцюгу операцій та інше – все це вимагає постійної уваги та рішень з боку регулярного менеджменту. Тут організаційні зміни в основному спрямовані на забезпечення безпе-

ребійної роботи та підвищення ефективності поточної діяльності [2].

Вивчення проблем управління організаційними змінами в маркетинговому ракурсі дозволяє нам декомпозувати зовнішні причини змін за джерелами: мікросередовище та макросередовище (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація причин організаційних змін

Характеристика	Причини організаційних змін		
	внутрішні	зовнішні	
Група причин			
Джерело причин	Внутрішнє середовище, в т.ч. внутрішні контактні аудиторії	Мікросередовище, в т.ч. зовнішні контактні аудиторії	Макросередовище
Види та різновиди причин	<ul style="list-style-type: none"> • потреба в зростанні; • потреба в продовженні або в переході до визначеної стадії життєвого циклу; • організаційні патології; • організаційні протиріччя та конфлікти; • потреба в зниженні залежності організації від внутрішніх коливань; • дисбаланс між стратегічним і оперативним управлінням; • відсутністю злагодженим алгоритмом управління; • потреба в досягненні нових цілей організації; • вплив представників контактних аудиторій на цілі організації та здійснення функцій управління тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • наміри та дії з боку: <ul style="list-style-type: none"> - клієнтів; - постачальників; - маркетингових посередників; - конкурентів. • вплив контактних аудиторій: <ul style="list-style-type: none"> - фінансових кіл; - державних установ; - громадських груп дій; - ЗМІ; - місцевих контактних аудиторій; - широкої публіки тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> • економічні причини (зміни доходів населення, зміни меж ринку та інше), • державне регулювання (економічна політика по галузям, утримання курсу національної валюти, структура витрат в бюджеті країни, зміни нормативної бази для бізнесу, система оподаткування тощо), • політичні причини (зміна політичних лідерів, політичного курсу тощо), • соціальні причини (рівень безробіття, демографічна ситуація, наявність соціальних програм тощо), • технологічні причини (розвиток інформаційних технологій, комунікаційних систем, науково-технічні досягнення тощо), • екологічні причини (погодні аномалії, стихійні лиха тощо) та інші.

Організація проявляє свою активність в зовнішньому середовищі шляхом реалізації стратегії розвитку, при цьому організаційні зміни виступають засобом реалізації стратегії, оскільки вони сприяють якісній перебудові. Поза залежності від того, якими причинами викликаються організаційні зміни, вони являються поводом для оцінки та нарощування потенціалу підприємства і повинні бути спрямовані на формування конкурентних переваг [4].

Внутрішні причини змін організація може брати до уваги та реагувати на них. Але мо-

же й ігнорувати деякий час, особливо якщо дозволяють ресурси.

Зовнішні причини організація може не помічати або, навпаки, передбачати їх появлення, своєчасно або з відривом від конкурентів реагувати на них, але вони завжди матимуть наслідки на діяльності організації та на її ринкових позиціях. Причому реагування організації на зміну факторів зовнішнього середовища завжди отримає зовнішню (ринкову), значить – об'єктивну – оцінку. Саме тому своєчасне розпізнавання та реакція організації на зміни факторів зовнішньо-

го середовища у вигляді відповідних організаційних змін і являються ключовими факторами виживання і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки. Дослідження показали, що у більшості організацій виникають проблеми при проведенні змін, причому в силу різноманітних причин та мінливих умов реалізації змін не вдається знайти та постійно застосовувати начебто відлагоджений алгоритм змін.

Планувати та реалізовувати зміни на практиці непросто. Як і раніше, розповсюдженим явищем залишаються спонтанні, непередбачені зміни. Потреба в них залежить від ситуації на ринку, в економіці країни. Зміни, що розпочаті, на жаль, далеко не завжди завершуються, що наочно вказує на наявність складностей при реалізації змін на практиці. Разом з тим, закономірністю, що склалася, є не завершення змін, а перехід одних змін в інші. Це в якомусь ступеню змінює відношення до змін як до конкретного проекту і потребує пошуку нових підхо-

дів до управління «постійними змінами». Достатньо часто зміни затягуються у часі, що характеризує управління ними не з кращого боку і негативно впливає на ефективність. Основні причини невдалих змін або таких, що не склалися, лежать не у відсутності фінансування (хоча і це має місце бути), а в реалізації функцій управління змінами.

Зміни в організації можуть бути викликані великим різноманіттям причин, які можна поділити на внутрішні та зовнішні по відношенню до організації. Сучасні умови розвитку української економіки та ринкового простору в цілому змушують організації чутко та своєчасно реагувати на зовнішні причини змін, оскільки від цього залежить життєспроможність та розвиток організації [7].

Вивчення причин, передбачення подій та своєчасне усунення (нівелювання) проблем організаційних змін являються заставою їх ефективного управління, яке дозволяє організації укріплювати конкурентоспроможність та розвиватися.

Список літератури:

1. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – СПб. : ПИТЕР, 2012.
2. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак ; пер. с англ. – М. : Альпина паблшер, 2007.
3. Коттер Дж. П. Наш айсберг тает, или как добиться результата в условиях изменений (Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding under Any Conditions) / Дж. П. Коттер, Х. М. Патгебер. – М. : «Эксмо», 2008.
4. Коэн Дэн С. Суть перемен. Путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Дэн С. Коэн. – М. : ЗАО «ОлимпБизнес», 2007.
5. Мильнер Б. З. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б. З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №1.
6. Скібіцька Л. І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз /Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. – 2018. – № 4.
7. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений : пер. с англ. / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Добрая книга, 2016.

Reference:

1. Adizes I. (2012) *Upravlyaya izmeneniyami* [Upravlyaya izmeneniyami / I. Adizes.], textbook. SPb. : PITER.
2. Dak D.D. (2007) *Monstr peremen. Prichiny uspekha i provala organizatsionnykh preobrazovaniy* [Monstr peremen. Prichiny uspekha i provala organizatsionnykh preobrazovaniy] ; per. s angl., textbook. M. : Al'pina pablsheer, 320 p.
3. Kotter Dzh.P. (2008) *Nash aysberg tayet, ili kak dobit'sya rezul'tata v usloviyakh izmeneniy* (Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding under Any Conditions). M.: «Eksmo».
4. Koen Den S. (2007) *Sut' peremen. Putevoditel'. Instrumenty i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii* [Sut' peremen. Putevoditel'. Instrumenty i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii], textbook. M.: ZAO «OlimpBiznes».
5. Mil'ner B.Z (2016) *Kontseptsiya organizatsionnykh izmeneniy v sovremennykh kompaniyakh* / B. Z. Mil'ner // Problemy teorii i praktiki upravleniya. №1.
6. Skibits'ka L.I., Skibits'kyu O.M. (2018). *Provedennya orhanizatsiynykh zmin yak zasib podolannya kryz. Nauka y ekonomika : nauk.-teoret. zhurnal.* № 4.
7. Kameron E., Grin M. (2016). *Upravleniye izmeneniyami: modeli, instrumenty i tekhnologii organizatsionnykh izmeneniy* [Upravleniye izmeneniyami: modeli, instrumenty i tekhnologii organizatsionnykh izmeneniy : per. s angl.], textbook. M.: Dobraya kniga.