

12. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях. Методы таксономии и факторного анализа/ В. Плюта; [пер. с пол. В. В. Иванова; науч. ред. В. М. Жуковской]. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.

13. Сергієнко О. А. Модель оцінки ефективності реалізації конкурентних стратегій в умовах впливу валютних курсів / О. А. Сергієнко, М. С. Татар // Економіка розвитку. Науковий журнал. Харків. Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. – №4(68). – С. 37–43.

14. Сергієнко О. А. Моделі прогнозування фінансової надійності підприємства / О. А. Сергієнко, Л. Д. Філатова // Удосконалення фінансового менеджменту підприємства: монографія / авт. кол.; за ред.

д-ра екон. наук, проф. Г. М. Азаренкової. – Харків: ФОРМ, 2016. – 254 с. (С. 179-194).

15. Степанова Т. В. Методика оценки синергетического эффекта интеграции предприятий торговли // Журнал правовых и экономических исследований, № 4. – 2012. – С. 116–119.

16. Хасанова Г. Ф. Оценка эффекта синергии с помощью экономико-математических методов / Г. Ф. Хасанова // Интернет-журнал «Наукосведение» Том 7, № 3 (2015). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-3>.

17. Wooldridge Jeffrey M. Econometric analysis of cross section and panel data / Jeffrey M. Wooldridge. – M: MIT Press, 2001. – 752 p.

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ STRATEGIC CHANGES MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

*Дослідження присвячене аналізу підходів до визначення сутності стратегічних змін, автором узагальнено погляди на моделі організаційного розвитку. У статті проаналізовано взаємозв'язок між стратегічними змінами та емерджентними стратегіями, порушується дискусія про ендогенність та екзогенність походження змін. Проаналізований підхід Г. Мінцберга щодо побудови системи стратегічного управління та запропоновано авторське бачення системи управління стратегічними змінами на підприємстві.*

**Ключові слова:** організаційний розвиток, організаційні зміни, стратегічні зміни, стратегічні вікна, емерджентні стратегії, система управління стратегічними змінами.

*Исследование посвящено анализу подходов к определению сущности стратегических изменений, автором обобщены взгляды на модели организационного развития. В статье проанализирована взаимосвязь между стратегическими изменениями и эмерджентными стратегиями, поднимается дискуссия об эндогенности и экзогенности происхождения изменений. Проанализирован*

*подход Г. Минцберга к построению системы стратегического управления и предложена авторская система стратегического управления стратегическими изменениями на предприятии.*

**Ключевые слова:** организационное развитие, организационные изменения, стратегические изменения, стратегические окна, эмерджентные стратегии, система управления стратегическими изменениями.

*The paper is devoted to the analysis of the approached to strategic changes identification. The author generalized the views from the previous studies on the modeling the organizational development. The interrelations between strategic changes and emergent strategies were revealed and analyzed, and the discussion has been started about endogenous and exogenous nature of the changes. Henry Mintzberg's concept was analyzed in the research and the independent assumption about the strategic changes management system was offered.*

**Key words:** organizational development, organizational changes, strategic windows, emergent strategies, strategic changes management system.

УДК 005.21:005.7:658

**Швіндіна Г.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління  
Сумський державний університет

**Постановка проблеми.** Стратегічні наміри керівництва сучасної організації знаходять своє відображення у цілях та програмах організаційного розвитку, але будь-які процеси у сфері організаційної трансформації характеризуються складністю, адже реалізованість запланованих змін часто занижена. Організаційний розвиток пов'язаний із системою стратегічного управління, оскільки стратегія є за сутністю системою активних дій із організаційного розвитку у відповідь на постійні виклики середовища. Вірно обрана та реалізована стратегія є запорукою поточної життєздатності та майбутнього успіху організації. В умовах турбулентного середовища, до якого слід віднести і бізнес-середовище України, постають гострі питання

формування проактивних стратегій, пошук нових способів та методів управління, нових технологій, нових сегментів та інших варіантів розвитку. Поточна ситуація вимагає від організацій та підприємств України формування продуманої та гнучкої програми стратегічних змін, і як результат – конструктивної моделі організаційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед дослідників природи організаційних змін слід відзначити М. Ігана [8], Г. МакЛіна [18], які свого часу проаналізували та типологізували низку визначень організаційного розвитку, сформованих із 70-тих рр. по теперішній час. Крім того, доречно згадати дослідження Т. Куммінгса та К. Ворлея [7], яке лежить на стику поведінкових наук та теорії

управління, і пов'язує організаційний розвиток, організаційні зміни та ефективність організацій.

Щодо моделювання організаційного розвитку, то перш за все слід відзначити внесок К. Левіна, модель якого довгий час домінувала в теорії організаційного розвитку як універсальна. Вчені А. Арменакіс та А. Бедіан [6] у своїй роботі доводять, що існуючі мультфазні моделі (моделі із п'ятьма, сьома чи дев'ятьма стадіями розвитку) є варіаціями концепції К. Левіна. Наступний підхід, що превалює і досі, представлений моделлю Л. Грейнера [11], який виокремив такі параметри організаційного розвитку, як: вік та розмір організації, етапи еволюції та революції, темпи зростання галузі і інші. Саме розділення на еволюційні та революційні стадії породило дискусію між дослідниками на подальші роки. І. Адізес був тим вченим, який представив у моделі організаційного розвитку, крім стадій розвитку – і етапи деградації організаційних систем [1]. Ця ідея, на наш погляд, пов'язана із попередніми дослідженнями в галузі організаційної смертності Дж. Фрімана, Г.Р. Керролла та М.Т. Ханнан [9] та роботою Д.Л. Лестера, Дж. А. Парнелла та Ш. Каррахеера [17], які аналізували стадії розвитку та занепаду рівною мірою, аби зрозуміти, що призводить до смертності організацій. Серед вітчизняних вчених слід відзначити роботу В.І. Отенко та О.В. Гронь [4], які представили узагальнення концептуальних моделей реалізації стратегічних змін на підприємстві, а також роботу Д.К. Воронкова [2], який подав своє бачення системи управління стратегічними змінами на підприємстві.

У галузі стратегічного менеджменту, яка охоплює питання формулювання та реалізації стратегій, як послідовних стратегічних змін, необхідно пригадати таких відомих науковців, як: Г. Мінцберга [19, 20], М. Портера [3], Е. Фрімена [10], Г. Хемела та К.К. Прахалада [12, 13] та багатьох інших дослідників та практиків, які запропонували власні концепції стратегічного управління.

Зважаючи на кількість публікацій у згаданих областях наук, тим не менше, ми стверджуємо, що існує певна проблема формулювання сутності стратегічних змін та перетворення таких змін на успішну стратегію.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є узагальнення підходів до визначення поняття «стратегічні зміни», розроблення та обґрунтування принципів до управління стратегічними змінами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічні зміни як поняття потребує додаткового уточнення та узагальнення, оскільки в академічній літературі існує щонайменш декілька підходів до трактування цієї дефініції. Так, наприклад, французькі вчені Л. Леманн-Ортега та його колеги стратегічними називають зміни, які відбуваються у зовнішньому

середовищі та які впливають на вибір стратегії [16, р. 580]. У той час, як інші дослідники, наприклад, В.І. Отенко та О.В. Гронь [4, с. 206] вважають стратегічні зміни – змінами у стратегії організації, об'єднуючі моделі організаційного розвитку від К. Левіна до І. Адізеса. Необхідно сказати, що в сучасному глобальному світі організації більше не діють як окремі економічні суб'єкти, а поступово посилюють свою взаємопов'язаність та взаємозалежність як елементів організаційної популяції, що з одного боку є певним доказом правомірності концепції організаційної екології М. Ханнана та Дж. Фрімана [14], а з іншого – пояснює неможливість роз'єднання стратегічних змін на зовнішні та внутрішні. Ендогенність чи екзогенність походження та джерела змін є центральною дискусією теоретиків та практиків зі стратегічного управління та організаційної поведінки.

Повертаючись до проблеми визначення стратегічних змін, слід пригадати, що Г. Мінцберг надавав розуміння стратегії як послідовності поведінки, включаючи ненавмисну поведінку, називаючи реалізовану стратегію «паттерном у потоці рішень» [19, р. 935]. Якщо стратегія може бути сформульована, як набір постійної поведінки, завдяки якій організація позиціонує себе тимчасово у просторі свого середовища, тоді стратегічні зміни можуть бути представлені як відповідь організації на зміни у середовищі, з урахуванням бюрократичних обмежень та прискорених чи загальмованих лідерством, пише далі у своїй роботі Г. Мінцберг [19, р. 943]. Згодом Г. Мінцберг формулює концепцію навмисних чи спланованих (deliberate) та випадкових (emergent) стратегій, що надає більш реалістичне уявлення про природу стратегій, змін та пояснює проблеми реалізації стратегій (див. рис. 1). Дійсно, більшість критики концепцій стратегічного управління полягає в тому, що результати впровадження стратегій можуть дуже відрізнятися від запланованих.

Емерджентні рішення, які виникають внаслідок того, що навколишнє середовище із кінця 2000-х рр. є високотурбулентним та гіперконкурентним, як раз пояснюють розходження між результатом та очікуваннями, вони є причиною неочікуваних проривів новачків на ринку та поясненням провалів діючих конкурентів.

Наразі тривають пошуки дослідників відповідей на питання, чи є взагалі вплив обраного шляху на результат, чи є стратегія та політика – детермінованою і, наприклад, М. Холетт у своїй роботі узагальнює та протиставляє теорії перерваної рівноваги, процесний підхід, модель випадкових траєкторій та теорію вбудованої послідовності [15]. Зважаючи на масштабність дискусії щодо детермінованості стратегічних змін, в цьому дослідженні ми концентруємо увагу на емерджентних змінах та стратегіях.

У 1978 р. Д. Абель описав типи зовнішніх змін, які він розділив на еволюційні та революційні. Зовнішні еволюційні змінами є такими, що відбуваються повільно, і їх легко передбачити в той час, як революційні зміни – це раптові явища та події, які відбуваються несподівано у зовнішньому середовищі. Як результат, вчений пропонує новий термін «стратегічні вікна», який розуміє як можливості, що відкриваються перед суб'єктами господарювання в результаті революційних змін на ринку [5]. Це ті самі емерджентні зміни, які призводять до появи емерджентних стратегій. Стратегічні вікна можуть бути таких типів: нові канали, нові технології, нові сегменти, зміни у законодавстві, реконфігурація ринку та екзогенний шок. Але найбільшу цікавість мають, на наш погляд, пересікання дії декількох стратегічних вікон, що призводить у свою чергу до нового витку змін. Прикладом можна назвати рішення Джейн Фонда випустити серію відеоуроків з аеробіки у 1982 році. Аеробіка як галузь спортивного оздоровлення існувала і до цього часу, але саме відеоуроки та розповсюдження цього підходу у світі за допомогою мас-медіа зіграло свою роль у трансформації декількох галузей. По-перше, змінилося ставлення до спортивного одягу як такого, що пов'язаний із високим статусом людини, яка слідує за своїм здоров'ям. У від-

повідь на зміну смаків споживачів компанії Adidas та Nike, які існували досі поза межами уваги пересічного споживача, перемикаються на ринок масового споживання та отримують можливість потужного зростання. По-друге, всі комплементатори ринку спортивного дозвілля починають розширятися, корпорації входять в еру гіперконкуренції на глобальному ринку. Трансформація торкається галузі харчування: Coca-Cola розробляє напої зі зниженням вмістом цукру (Cola Light, Diet Cola), інші виробники переходять із цукру на цукрозамінники, маркетинг крупних компаній орієнтується на споживачів із активною життєвою позицією, із акцентом на здоров'я. Це стосується і галузі одягу, косметики, фармацевтики та інших галузей, що тим чи іншим чином виробляють продукти, які впливають на здоров'я та активність людини. Ми не вважаємо, що саме Джейн Фонда є першопричиною таких глобальних змін, але її рішення про випуск серії вправ стало тригером емерджентних змін, які згодом перетворилися на навмисні стратегії. Таким чином, можна стверджувати, слідом за Мінцбергом, що будь-які стратегічні зміни включають в себе емерджентні та цілеспрямовані (навмисно сплановані) елементи, поєднуючись, вони утворюють складну композицію із поведінки окремих гравців та цілих популяції організацій.

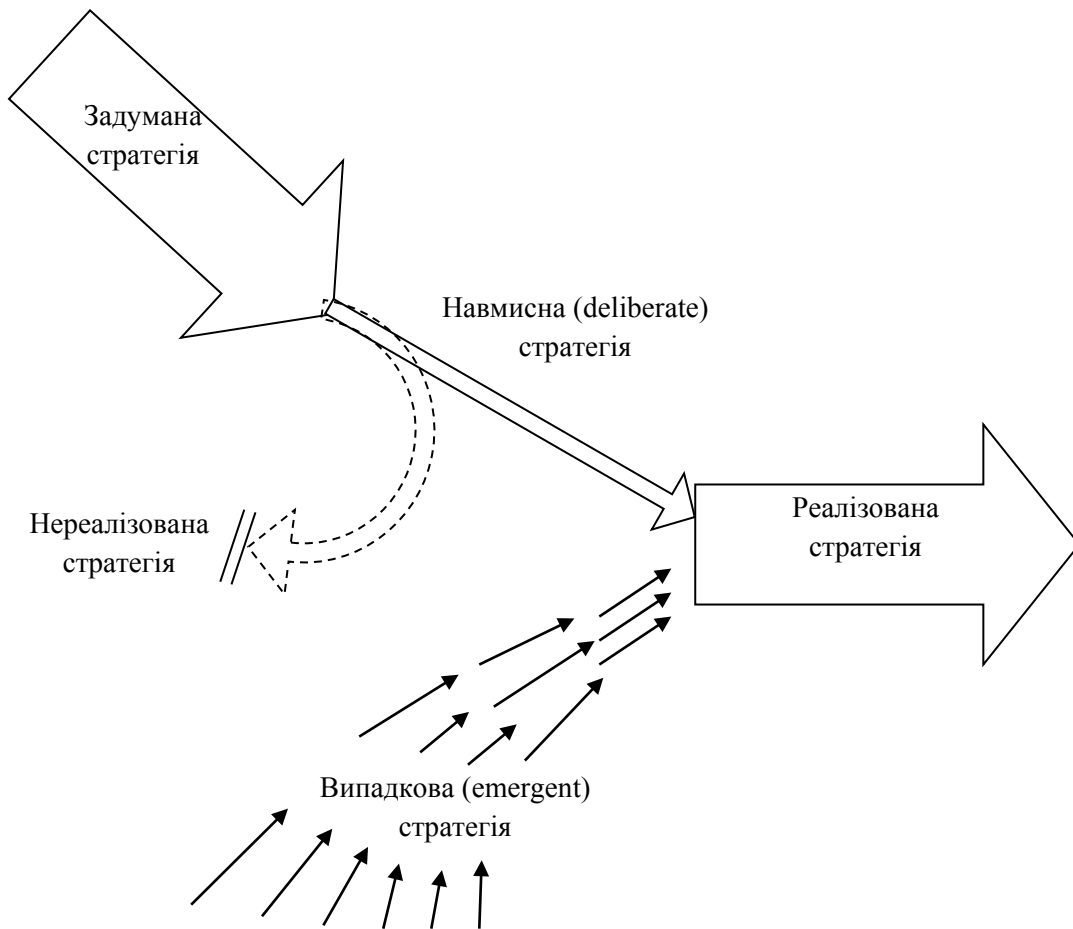


Рис. 1. Навмисні (deliberate) та випадкові (emergent) стратегії за Мінцбергом [20, р. 14]

Більше того, емерджентні стратегії є такими лише певний проміжок часу, їх випадковість чи непрогнозованість є тимчасовими і, коли конкурентна «гра» охоплює більшу частину ринку, подальші зміни можна передбачити, оскільки стратегії стають більш-менш цілеспрямованими.

Наслідуючи приклад успішних емерджентних стратегій, лідери ринку та їх послідовники впроваджують домінуючу логіку відтворення паттернів у стратегіях та копіюють підходи, посилюючи стратегічні зміни на ринку. Таким чином, те, що було випадковим та спрацювало, стає стандартом поведінки в галузі та відтворюється цілеспрямовано іншими учасниками ринку до тих пір, поки цінність підходу не вичерпає себе.

Враховуючи вищевикладене та досягнення попередніх дослідників, ми вважаємо доречним представити такий комплекс дій з управління стратегічними змінами на підприємстві (рис. 2):

Відповідно наших припущень моніторинг еволюційних та революційних змін у навколишньому середовищі має стати відповідною точкою у системі управління стратегічними змінами. Чітка ідентифікація стратегічних вікон дозволить організації вчасно і влучно відреагувати на появу нововведень. Визначення рушійних сил стратегічних змін передбачає аналіз мотивів осіб, що приймають рішення, вимог навколишнього середовища, які можуть бути діаметрально протилежними, і як варіант – визначення пріоритетності та важливості стратегічних задач, сильних та слабких сторін організації. На виході з цього етапу менеджер має бути озброєним розробленою програмою впливу на рушійні сили організації.

Проведення регулярних системоутворюючих дій в організації означає постійний пошук конструктивних варіантів комунікації між проектними командами, командами менеджерів та операційним ядром організації. Як наслідок, має бути посилена координація та кооперація.

Нарощування динамічних здібностей організації неможливо без перегляду існуючих та пошуку нових ключових компетенцій у конкуренції за майбутнє.

Найкращий спосіб адаптації до змін у навколишньому середовищі – стати ініціатором та лідером таких змін, і тому ми вважаємо, що

найвищою точкою стратегічних змін є формування проактивної стратегії підприємства, яка спрямована на знаходження та відтворення успішних паттернів у стратегіях.

Як видно з рисунку, ці дії відбуваються в циклі, але головною метою таких стратегічних змін має бути виробництво цінності для споживача продукту організації, який є одночасно споживачем стратегічних змін, оскільки своїми діями схвалює або не приймає нововведення.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Пошук підходів до визначення адекватних внутрішніх та зовнішніх змін є першочерговою задачею у процесі формування проактивної стратегії сучасної організації. У ході дослідження зроблено систематизування існуючих моделей до організаційного розвитку. Узагальнення поглядів дослідників на природу стратегічних змін дозволило виокремити основні принципи побудови системи управління стратегічними змінами на підприємстві. Залишаються дискусійними питання



Рис. 2. Система управління стратегічними змінами на підприємстві (пропонується автором)



детермінованості стратегічних змін, їх взаємовпливу та можливостей оцінки їх ефективності через слабкопрогнозованість кінцевих результатів. Стратегічні зміни – це ризикована гра, яка не завжди призводить до виграшу гравців, і отже, вбудована система постійного моніторингу ключових показників розвитку організації є основною умовою впровадження нововведень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сефедьяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
2. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д.К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6. – С. 7-11.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер [пер. с англ. Е. Калининой] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
4. Отенко В.І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В.І. Оленко, О.В. Гронь // Бізнес Інформ, 2011. – № 8. – С. 204-207.
5. Abbel D.F. Strategic Windows / Derek F. Abbel // Journal of Marketing, July, 1978. – P. 21-26.
6. Armenakis A. A. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s / Achilles A. Armenakis, Arthur G. Benedian // Journal of management. – 1999. – N 25(3). – P. 293-315.
7. Cummings T.G., Worley C.G. Organization Development and Change. Cengage Learning. – 2008. – 772 p.
8. Egan T. M. Organization development: An examination of definitions and dependent variables / Marshall T. Egan // Organization Development Journal. – 2001. – 20, 16-3.
9. Freeman J. The liability of newness: Age dependence in organizational death rates / John Freeman, Glenn R. Carroll, Michael T. Hannan // American Sociological Review. – 1983. – No 48 (5, October). – P. 692-710.
10. Freeman R.E. Strategic Management: a Stakeholder Approach / Edward R. Freeman. – Boston : Pitman. – 1984. – 276 p.
11. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow / Larry E. Greiner // Harvard business review, Reprinted from 1972. – 1997. – N 76(3). – P. 55-60.
12. Hamel G. Competing for the Future / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. – Harvard Business Press. – 1996. – 534 p.
13. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // Harvard business review. – 1993. – N 71(2). – P. 75-84.
14. Hannan M. T. The population ecology of organizations / Michael T. Hannan and John Freeman // American journal of sociology. – 1997. – Vol. 58. – N. 5. – P. 929-964.
15. Howlett M. Process sequencing policy dynamics: Beyond homeostasis and path dependency // Journal of Public Policy. – 2009. – N 29(03). – P. 241-262.
16. Lehmann-Ortega L., Strategor. Toute la stratégie d'entreprise / Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand. 6ème édition – Paris: Dunod. – 2013 – 688 p.
17. Lester J.A. Organizational life cycle: aa five stage empirical scale / Donald L. Lester, John A. Parnell, Shawn Carraher // The International Journal of Organizational Analysis. – 2003. – N 11(4) – P. 339-354.
18. McLean, G. Organization Development: Principles, Processes, Performance / Gary McLean. – Berrett-Koehler Publishers. – 2005. – 466 p.
19. Mintzberg H. Patterns in strategy formation / Henry Mintzberg // Management science. – 1978. – N 24(9). – P. 934-948.
20. Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy / Henry Mintzberg // California management review. – 1987. – N 30(1). – P. 11-24.