

Л.Ю. ГОРДІЄНКО, *к.е.н., доцент*,  
Н.В. КОВАЛЬ,  
*Харківський національний економічний університет*

### АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЩОДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

В умовах сучасних глобалізаційних процесів від можливості менеджменту своєчасно виявляти та адекватно реагувати на зміни оточуючого середовища залежить ефективне функціонування підприємства. Основними особливостями зовнішнього оточення вітчизняних підприємств є висока ризиковість, багатовекторна спрямованість і значний темп інституціональних перетворень. Дані особливості висувають вимогу не тільки пристосовувати підприємство до нових вимог, але і здійснювати корінні системні зміни, тобто організаційні трансформації. У зв'язку з цим важливої актуальності набуває розробка, обґрунтований вибір і реалізація стратегії управління трансформаційними процесами на підприємстві.

Дана проблема належить до питань стратегічного управління. Її вирішенню приділяють увагу вчені різних галузей організаційно-управлінської та економічної науки. Серед них такі відомі американські вчені, як І.Ансофф, який в [1, с. 453 -517] звернув увагу на необхідність управління в умовах стратегічних змін, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, які в [2, с. 303] стверджують, що кожній компанії рано чи пізно приходится здійснювати стратегічні трансформації, метою яких є позбавлення від „застарілих” реакцій на зміни в зовнішньому середовищі.

Проблема управління змінами знайшла своє віддзеркалення в працях і європейських вчених. Так, Л. Кларк в [3] висвітлює проблему управління змінами, що повстала в зв'язку з реструктуризацією організацій, посилаючись при цьому на модель Л.Е. Гренера [3, с. 13 -23], відповідно до якої підприємства проходять через передбачувані етапи зросту, а саме: по мірі того, як організація стає дорослішою і більшою, вона проходить через п'ять етапів розвитку, на які припадають цикли еволюції і революції.

Питання управління стратегічними змінами знайшли своє віддзеркалення в працях і вітчизняних вчених. Так, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська в [4, с. 335 - 337], виходячи з концепції організаційного розвитку, підкреслюють, що кожний процес розвитку передбачає зміни та реорганізацію системи відповідно до нових цілей та стратегій. Це, в свою чергу, порушує, на думку цих вчених, нормальне функціонування старої організації, на яку спрямовані зміни, які передбачають зміни змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу та ін.

Враховуючи, що вітчизняні підприємства в сучасних умовах здійснюють найчастіше корінні системні організаційні зміни, які можна окреслити як трансформації, вітчизняні дослідники стали приділяти все більше уваги цьому виду стратегічних змін. Так, Л.Є.Довгань, І.П.Малик в [5, с. 74 - 102] розкривають особливості трансформаційних процесів, що притаманні корпоративному управлінню акціонерними товариствами, а Т.С. Клебанова, Е.В. Раєвнева, К.А. Стрижиченко, Л.С. Гурьянова, Н.А. Дубровина в [6, с. 29 - 41] систематизували загальні концепції управління трансформаціями соціально-економічних систем.

Отже аналіз останніх публікацій, присвячених стратегічному управлінню в цілому і управлінню стратегічними змінами, в тому числі, свідчить, що проблема стратегічного управління процесами змін є актуальною і багатоаспектною, а тому у вітчизняній спеціальній літературі ще багато питань на сьогодні залишаються невирішеними.

Так, наприклад, питання впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство розглядається майже всіма вченими, в той же час впливу цих факторів під

© Л.Ю. Гордієнко, Н.В. Коваль, 2008

час трансформаційних змін недостатньо приділяється уваги. Тому метою цього дослідження є проведення діагностичного аналізу системи управління підприємством під час проведення перетворень та виявлення факторів, які мають бути враховані при стратегічному управлінні трансформаційними процесами. Таким чином, об'єктом дослідження є процеси трансформацій на підприємстві, а предметом дослідження – фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що мають вплив на ці процеси.

Поняття «трансформація» як категорія в останні роки став предметом інтересу вчених різних наукових напрямків. В [7, с. 27 - 29] авторами розглянута полісемія даного поняття, на підставі чого був зроблений висновок, що сутність організаційної трансформації найбільш повно розкрито одним з авторів в [8, с. 14 - 18], а саме: термін «трансформація» застосовується щодо змін, здійснюваних в організації, у процесі яких змінюється не тільки стан і форма самої організації, але й характер дій і операцій, що відбуваються в ній, тобто відбувається процес перетворень.

Для того щоб цей процес перетворень проходив успішно, ним необхідно управляти, тобто планувати, організовувати, контролювати й координувати. При цьому

необхідно відзначити, що організаційні трансформації правомірно віднести до класу стратегічних змін, тому вони повинні базуватися на теорії стратегічного управління, а також методах і прийомах стратегічного й діагностичного аналізу.

У літературі по управлінню змінами, як було визначено авторами в [9], пропонуються різноманітні моделі змін, які в більшості базуються на концепції циклічності розвитку систем. Зокрема, в [3, с. 14 - 15] приводиться модель Гренера Л.Е., що складається з п'яти етапів і показує зміни в організаційній структурі, стратегії й моделях, які організація повинна здійснити, якщо бажає перейти з одного етапу розвитку на іншій (табл. 1).

На основі даної моделі розвитку організації (табл. 1) з метою попередження виникнення кризових ситуацій, характерних певному етапу розвитку організації, автори вважають за доцільне підприємству розробляти відповідні стратегічні трансформаційні альтернативи. Передумовою цього відповідно до теорії стратегічного менеджменту є стратегічний аналіз та його складова – діагностичний аналіз, в результаті якого можна визначити, на якому етапі перебуває досліджуване підприємство і які фактори на нього впливають.

**Таблиця 1**

**Модель розвитку організації\***

Етап	Стадії еволюції	Стадії революції
1	Ріст за допомогою креативності	Криза лідерства
2	Ріст за допомогою директивності	Криза автономії
3	Ріст за допомогою делегування повноважень	Криза контролю
4	Ріст за допомогою координації	Криза бюрократії
5	Ріст за допомогою співробітництва	Криза?

\* Складено авторами на основі [3, с. 15]

З метою апробації даного методичного положення авторами було проведено анкетування 87 респондентів, якісний склад яких наведений в табл. 2.

Як показують дані, наведені в табл.2, серед респондентів 26,5% – це представники вищого керівництва й керівництва підрозділів або відділів і 72,4% – фахівці, що свідчить про компетентність отриманих на питання анкети відповідей.

Для того, щоб визначити на якому етапі розвитку перебуває організація відповідно до моделі Гренера Л.Е. [3, с. 15], респондентам було запропоновано відповісти на ряд питань, що стосуються способу управління організацією. Кожній стадії еволюції або революції (табл.1) відповідало по 6 запитань (загалом анкета складалась з 60 питань), на які респонденту було запропоновано дати позитивну чи

негативну відповідь. Таким чином було підраховано кількість балів (позитивних відповідей), які респонденти поставили кожній стадії.

Таблиця 2

## Якісний склад респондентів

№	Найменування	Кількість, осіб	%
1.	Кількість респондентів	87	100,0
2.	Стать:	87	100,0
2.1.	чоловіча	14	16,0
2.2.	жіноча	73	84,0
3	Стаж роботи:	87	100,0
3.1.	до року	0	0
3.2.	1-3 роки	22	25,3
3.3.	3-5 років	21	24,1
3.4.	5-10 років	27	31,0
3.5.	більше 10 років	17	19,6
4	Характер роботи:	87	100,0
4.1.	вище керівництво	6	6,9
4.2.	керівництво управління або департаменту	4	4,6
4.3.	керівництво відділу або сектору	13	15,0
4.4.	фахівець	63	72,4
4.5.	інше	1	1,1

На підставі обробки анкет були отримані результати, які надали можливість виявити та оцінити стан розвитку організації за моделлю Гренера Л.Е. [3, с. 15] (табл. 3 і рис. 1, 2).

Таблиця 3

## Стан розвитку організації відповідно до моделі Гренера Л.Е., що надана в [3, с. 15]

Етап	Стадія					
	Еволюції			Революції		
	Найменування	Кількість балів	%	Найменування	Кількість балів	%
1	Ріст за допомогою креативності	50	12,2	Криза лідерства	42	14,3
2	Ріст за допомогою директивності	97	23,7	Криза автономії	90	30,6
3	Ріст за допомогою делегування повноважень	68	16,6	Криза контролю	39	13,3
4	Ріст за допомогою координації	81	19,7	Криза бюрократії	71	24,1
5	Ріст за допомогою співробітництва	114	27,8	Криза?	52	17,7
	Усього	410	100,0	Усього	294	100,0

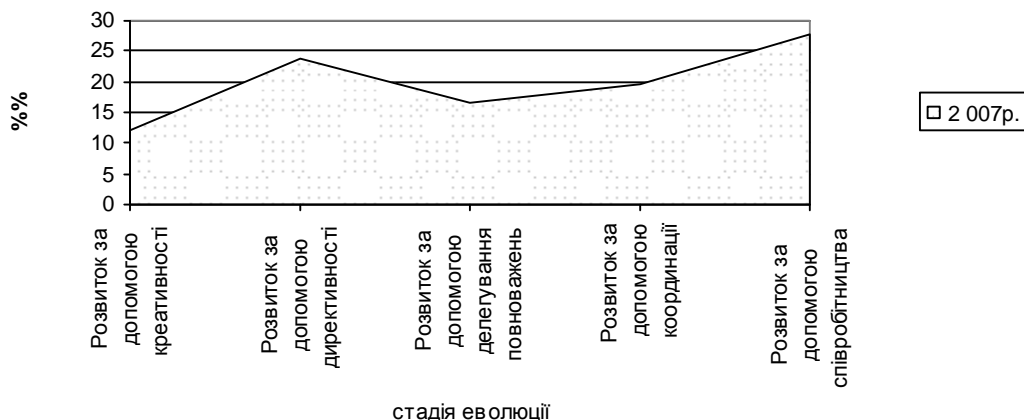
Як наочно видно з табл.3., більшість анкетованих (27,8% респондентів) вважають, що їх організацію можна віднести відповідно моделі Гренера Л.Е. [3, с. 15] та табл.1 до стадії еволюції „Ріст за допомогою співробітництва” п’ятого етапу, наслідком якої може бути стадія революції „Криза?”. В той же час 30,6% респондентів вважають, що їх організація знаходиться у стадії кризи автономії, що відповідає другому етапу розвитку організації, тобто „Росту за допомогою директивності”.

Подальший аналіз результатів анкетування за моделлю Гренера Л.Е. [3, с. 15] на-

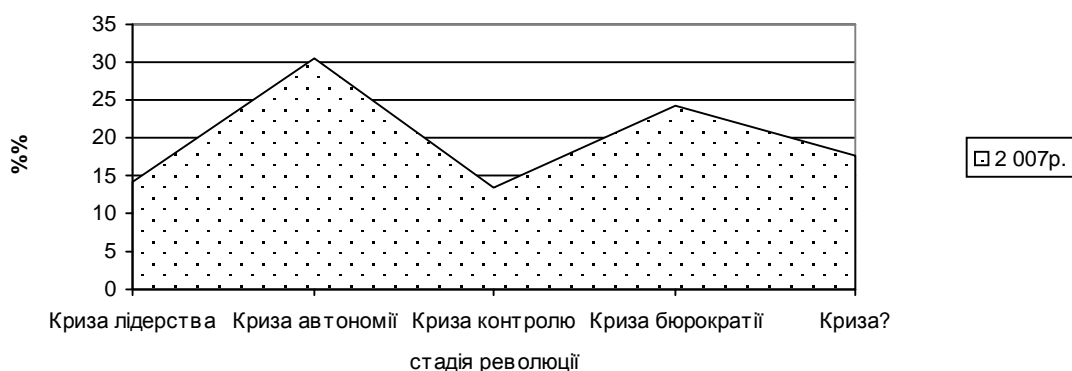
дає можливість оцінити еволюційні та революційні стадії розвитку організації (рис. 1, 2), в результаті чого виявлено деяку незлагодженість між цими стадіями розвитку, а саме: не спостерігається відповідності тенденцій між четвертим і п’ятим етапами стадій еволюційного і революційного розвитку.

Слід відзначити, що робота з респондентами проводилася у два етапи: у квітні й у травні 2007 року. Обробка анкет показала, що результати, отримані в травні, трохи відмінні від результатів анкет, заповнених у квітні. Результати обробки квітневих анкет

наведені в табл. 4, а травневих відповідно в табл. 5.



**Рис.1.** Оцінка респондентами стадій еволюції розвитку організації



**Рис.2.** Оцінка респондентами стадій революції розвитку організації

Якщо проаналізувати результати квітневого анкетування (табл. 4), використовуючи модель Гренера Л.Е., яка наведена в [3, с. 15], то можна спостерігати, що більшість організацій перебували в стані кризи автономії - 36,8%, яка слідує за еволюційною стадією другого етапу „Ріст за допомогою

директивності” - 28,6%. Такі результати діагностичного аналізу дозволяють зробити припущення про наявність протиріччя між розвитком демократії й ринкових відносин і командно-адміністративною системою організації діяльності.

**Таблиця 4**

**Стан розвитку організацій відповідно до моделі Гренера Л.Е., що наведена в [3, с. 15], у квітні 2007 р.**

Етап	Стадія					
	Еволюції			Революції		
	Найменування	Кількість балів	%	Найменування	Кількість балів	%
1	Ріст за допомогою креативності	16	11,4	Криза лідерства	17	13,6
2	Ріст за допомогою директивності	40	28,6	Криза автономії	46	36,8
3	Ріст за допомогою делегування повноважень	19	13,6	Криза контролю	14	11,2
4	Ріст за допомогою координації	31	22,1	Криза бюрократії	30	24,0
5	Ріст за допомогою співробітництва	34	24,3	Криза?	18	14,4
	Усього	140	100,0	Усього	294	100,0

Результати обробки травневих анкет, які наведені в табл. 5, показують, що в травні більшість організацій, на думку респондентів, перебували на стадії росту за допомогою співробітництва - 29,6%, тобто можна зробити висновок, що керівники на місцях і фахівці одержали більшу самостійність при прийнятті рішень. І, дійсно, в травні 2007 р. після президентського Указу про

розпуск Верховної Ради України на „місця” з „центру” поступало менше вказівок щодо поточного управління регіонами. Водночас респондентам в травні було важко визначити, на якій стадії революції знаходиться їх організація: стадію кризи автономії обрали 26,0% респондентів, кризи бюрократії – 24,3%, кризи? – 20,1%.

Таблиця 5

Стан розвитку організацій відповідно до моделі Гренера Л.Е., що наведена в [3, с. 15], у травні 2007р.

Етап	Стадія					
	Еволюції			Революції		
	Найменування	Кількість балів	%	Найменування	Кількість балів	%
1	Ріст за допомогою креативності	34	12,6	Криза лідерства	25	14,8
2	Ріст за допомогою директивності	57	21,1	Криза автономії	44	26,0
3	Ріст за допомогою делегування повноважень	49	18,2	Криза контролю	25	14,8
4	Ріст за допомогою координації	50	18,5	Криза бюрократії	41	24,3
5	Ріст за допомогою співробітництва	80	29,6	Криза?	34	20,1
	Усього	270	100,0	Усього	169	100,0

На рис. 3 та 4 представлений порівняльний аналіз стадій еволюції згідно опитування в квітні 2007 р. та в травні 2007 р., а на рис. 5, 6 – порівняльний аналіз стадій революційного розвитку організації. Рис. 3, 5 було зроблено в абсолютних величинах – кількість балів, а рис. 4, 6 демонструють порівняння процентного співвідношення.

Обидва рисунки (рис.3 та рис.4) наочно демонструють, що в квітні 2007 р. превалю-

вав розвиток за допомогою директивності, а в травні – розвиток за допомогою співробітництва.

Порівняльний аналіз стадій революційного розвитку дає можливість констатувати той факт, що в квітні 2007 р. явно превалювала стадія кризи автономії, а в травні 2007 р. організації знаходилися у стадії і кризи автономії, і кризи бюрократії, і кризи? п'ятого етапу.

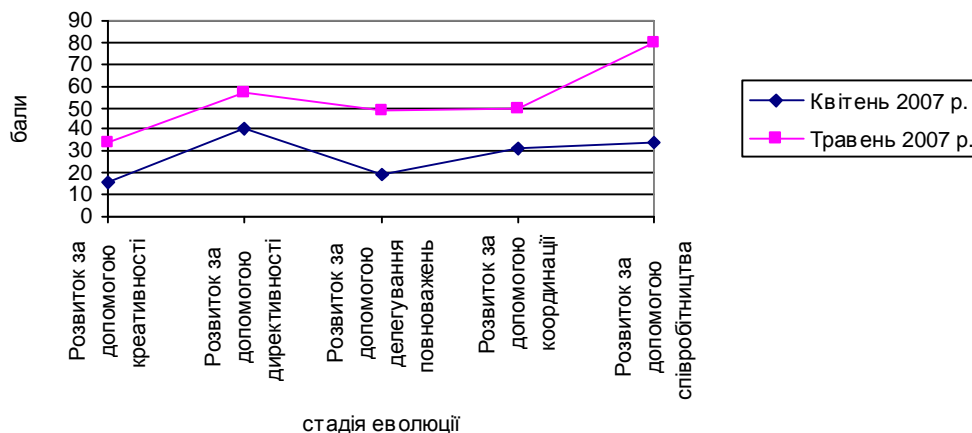
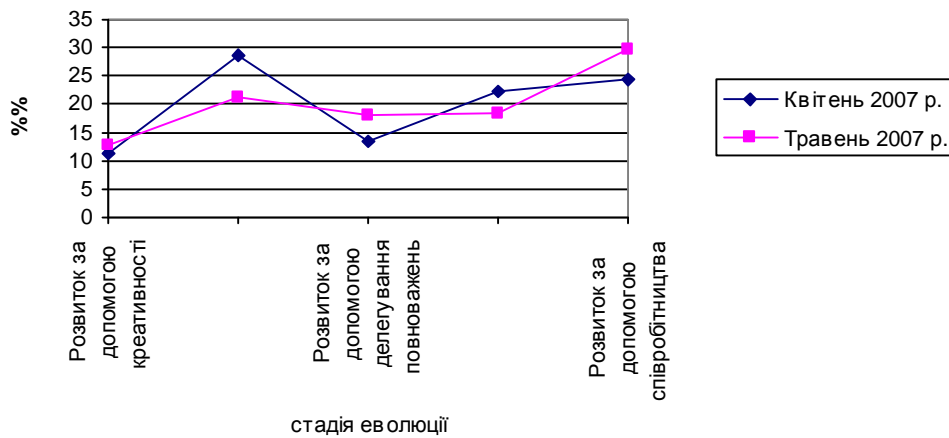
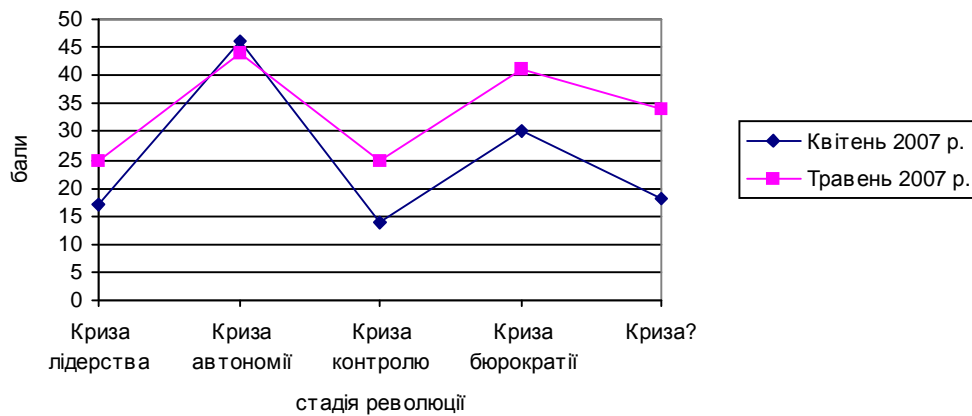


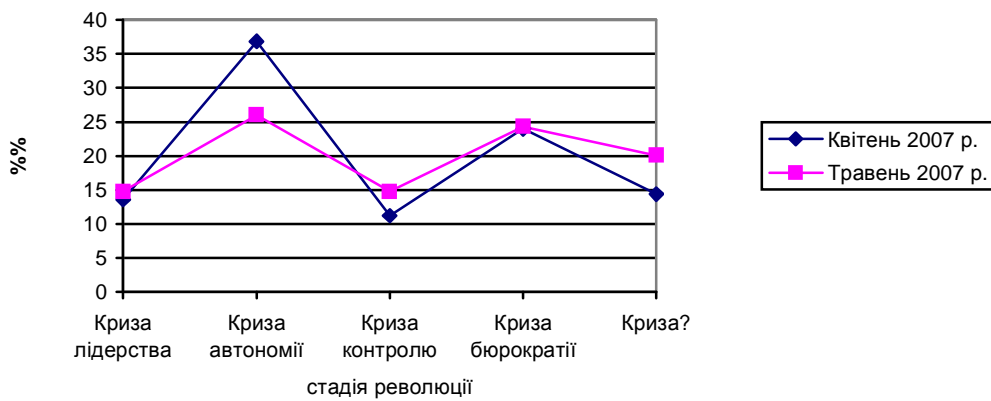
Рис.3. Оцінка стадій еволюції розвитку організації респондентами (бали)



**Рис.4.** Оцінка стадій еволюції розвитку організації респондентами (проценти)



**Рис.5.** Оцінка стадій революції розвитку організації респондентами (бали)



**Рис.6.** Оцінка стадій революції розвитку організації респондентами (проценти)

З метою одержання інформації про фактори, які вплинули на розвиток організації, цим же респондентам була запропонована анкета, що включала також питання, пов'язані із трансформаційними зміна-

ми в організаціях під впливом зовнішнього оточення та внутрішнього середовища. Результати обробки анкет наведені в табл. 6, 7.

Таблиця 6

**Результати анкетування по факторах зовнішнього середовища, що впливають на проведення організаційних перетворень**

№ з/п	Найменування	Квітень 2007 р.		Травень 2007 р.		Загалом	
		Кількість позитив. відповідей	%	Кількість позитив. відповідей	%	Кількість позитив. відповідей	%
1.	Перетворення в організації, спрямовані на поліпшення якості функціонування	48	100,0	39	100,0	87	100
1.1.	Проводились	37	77	32	82	69	79,0
1.2.	Не проводились	11	23	7	18	18	21,0
	Серед тих, де проводились перетворення:						
2.	Впливом яких зовнішніх факторів ці перетворення були викликані:	78	100,0	98	100,0	176	100,0
2.1.	Економічних	8	10,3	12	12,2	20	11,4
2.2.	Політичних	6	7,7	15	15,3	21	11,9
2.3.	Соціально-культурних	1	1,3	4	4,1	5	2,8
2.4.	Зміною технологічної сфери	7	9,0	3	3,1	10	5,7
2.5.	Впливом міжнародних подій	0	0	2	2	2	1,1
2.6.	Зміною законодавства	22	28,2	20	20,4	42	23,9
2.7.	Впливом суспільних організацій	1	1,3	0	0	1	0,6
2.8.	Науково-технічним прогресом	6	7,7	9	9,2	15	8,5
2.9.1.	Зміною вимог постачальників	9	11,5	11	11,2	20	11,4
2.9.1.	Зміною вимог споживачів	9	11,5	13	13,3	22	12,5
2.9.1.	Зміною вимог конкурентів	9	11,5	9	9,2	18	10,2
3.	Хто став ініціатором проведення перетворень	41	100,0	38	100,0	79	100,0
3.1.	Персонал і керівники нижніх ланок	0	0	1	2,6	1	1,3
3.2.	Керівництво організації	11	26,8	18	47,4	29	36,7
3.3.	Вказівка "зверху"	30	73,2	19	50,0	49	62,0

У травні ж 2007 р. в 82% організацій проводилися перетворення, спрямовані на поліпшення якості їхнього функціонування, тобто приблизно на п'ять відсотків підвищилась кількість організацій, у яких були проведені перетворення. Перетворення проводилися також в основному в напрямку „зверху вниз” (97,4% випадків), причому в травні 2007 р. збільшилась практично вдвічі кількість перетворень, ініційованих керівництвом організації (47,4%) і зменшилась кількість перетворень по вказівці „зверху” – (50,0%). Це підтверджує припущення, яке було зроблено раніше про те, що керівники на місцях мали більшу самостійність при прийнятті рішень в травні 2007 р. в зв'язку з тим, що поступало менше вказівок на „місця” з „центру” щодо поточного управління

регіонами після президентського Указу про розпуск Верховної Ради України.

Основними факторами, що викликали перетворення в травні 2007 р. (табл. 6), стали зміни законодавства – 20,4%, ріст вдвічі впливу політичних факторів (15,3%), збільшення впливу економічних факторів (12,2%) і ріст вимог з боку споживачів – 13,3%.

Подальший аналіз результатів анкетування (табл. 7.) показав, що проведені перетворення торкнулися таких складових організації, як структура – в 49,5% випадках, процеси – в 17,1% випадках, персонал – в 14,3% випадках. Отже, вплив зовнішніх факторів обумовив також і зміни у внутрішньому середовищі організації.

Таблица 7

Результати анкетування по внутрішніх факторах, що впливають на проведення організаційних перетворень

№ з/п	Найменування	Квітень 2007 р.		Травень 2007 р.		Загалом	
		Кількість позитивних відповідей	%%	Кількість позитивних відповідей	%%	Кількість позитивних відповідей	%%
1.	Впливом яких внутрішніх факторів були викликані перетворення в Вашій організації:	55	100,0	50	100,0	105	100,0
1.1.	Зміною цінностей організації	4	7,3	0	0	4	3,8
1.2.	Зміною її місії	0	0	0	0	0	0
1.3.	Зміною цілей	4	7,3	1	2,0	5	4,8
1.4.	Зміною структури організації	29	52,7	23	46	52	49,5
1.5.	Зміною процесів в організації	8	14,5	10	20,0	18	17,1
1.6.	Зміною персоналу	6	10,9	9	18,0	15	14,3
1.7.	Зміною технології	4	7,3	7	14,0	11	10,5

Таким чином, аналіз стану розвитку організації з використанням моделі Гренера Л.Е., яка наведена в [3, с. 15], в процесі діагностичного аналізу організацій, що здійснювали організаційні перетворення, в подальшому надасть можливість побудувати відповідні моделі стратегічного управління трансформаційними процесами на підприємстві з урахуванням змін, що відбуваються в середині і ззовні організації.

**Література**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.  
 2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.  
 3. Clarke L. Zarzadzanie zmiana. – W-wa: W-wo Gebethner I Ska, 1997. – 257 s.  
 4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.:КНЕУ, 1999. – 384с.  
 5. Довгань Л.Є. Корпоративне управління: інституціональні аспекти: Монографія / Л.Є.Довгань, І.П.Малик – К.: ІВЦ "Видавництво "Політехніка", 2006. – 340 с.  
 6. Математические модели трансформационной экономики: Учебное пособие / Клебанова Т.С., Раевна Е.В., Стрижиченко К.А., Гурьянова Л.С., Дубровина Н.А. – 2-е изд., стереотип. – Х.: ИД "ИНЖЕК", 2006. – 280 с.

7. Гордієнко Л.Ю., Коваль Н.В. Теоретичні аспекти визначення сутності трансформаційного процесу на підприємстві // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених, Київ, 19 – 21 квітня 2007 р. – К.: ТОВ „ЕКМО”, 2007. – С. 27 – 28.

8. Гордиенко Л.Ю. Трансформационные процессы и новые тенденции в управлении организациями // Теория та практика управління у трансформаційний період: Тези доповідей всеукраїнської наук.-практ. конф. (Донецьк, 4-6 жовт. 2001 р.). – Т. 1. Теоретико-методологічні аспекти трансформаційних процесів управління. Форми і методи державного управління. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2001. – С. 14 – 18.

9. Гордиенко Л.Ю., Коваль Н.В. Учет фаз жизненного цикла организации при выборе стратегических трансформационных альтернатив // Бизнес – информ. – 2007. – №5, т.1. – С. 46 - 49.

Статья поступила в редакцию 21.11.2007