

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХІМІЧНОГО КОМПЛЕКСУ РЕГІОНУ

*Розглянуто підходи щодо визначення поняття «організаційні зміни» та їх види. Обґрунтовано передумови здійснення організаційних змін на підприємствах хімічного комплексу регіону.*

*Approaches in relation to determination of concept «organizational changes» and their kinds are considered. Grounded pre-conditions of realization of organizational changes on the enterprises of chemical complex of region.*

*Ключові слова: управління, організаційні зміни, стратегічні зміни.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.** В умовах ринкової економіки сучасні підприємства мають пристосовуватись до змін, пов'язаних зі зміною командно-адміністративної системи управління соціально-економічними відносинами на ринковий механізм господарювання, а також до змін, пов'язаних з глобалізаційними та кризовими процесами. Тому актуальною проблемою для вітчизняних підприємств стає не тільки постійне урахування нових реалій, але й забезпечення свого ефективного функціонування в нових умовах. Ці обставини змушують підприємства шукати нові підходи щодо управління бізнес-процесами та системами, що їх забезпечують, з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Звідси, організаційні зміни є однією з актуальних та значущих проблем підприємства.

**Аналіз досліджень та публікацій і виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання сутності організаційних змін, їх види, передумови проведення та методологія управління висвітлено в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, однак розробок у цьому напрямку для підприємств конкретної галузі промисловості, зокрема хімічного комплексу, практично не існує. Аналіз літератури, присвяченій даній проблематиці [2 – 10, 13, 15], показав, що не існує чіткого та однозначного трактування поняття «організаційні зміни». Так, Іванов Ю.В. пов'язує зміни зі стадіями життєвого циклу підприємства. Вчений в змінах життєвого циклу підприємства розрізняє дві форми розвитку (у відповідності з законами діалектики): еволюційну, яка пов'язана з поступовими кількісними та якісними змінами, та революційну, яка характеризується стрибкоподібним переходом із одного стану в інший [7, с. 15]. Еволюційні зміни відбуваються, коли підприємство в процесі свого функціонування має організаційні та економічні зміни, які полягають в створенні нових підрозділів та відділів управління, існуючі реорганізуються або ліквідуються, змінюється структура фінансових потоків та структура управління. Революційні зміни пов'язані зі значною організаційною перебудовою, що призводить до реорганізації на різних етапах життєвого циклу: на стадії зростання – злиття або приєднання, на стадії насичення – зміна організаційно-правової форми, на стадії скорочення – поділ на декілька підприємств.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є розгляд підходів щодо визначення поняття «організаційні зміни» та обґрунтування передумов їх проведення на підприємствах хімічного комплексу регіону. Методи дослідження – історичний, логічний, порівняння.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємство створюється, знаходить та завойовує свою ринкову нішу, розвивається, стабілізується, іноді скорочує чи припиняє своє існування. У відповідності з інституційно-еволюційною теорією виділяють життєвий цикл існування підприємства – динамічний процес його створення, існування, трансформації та ліквідації [7, с. 11]. При цьому діяльність підприємства звичайно пов'язана з отриманням та витрачанням грошових коштів, рух яких має змінний характер. В цьому русі поєднуються короткострокові цикли (цикли обертання вкладених коштів) та більш тривалі, що пов'язані з накопиченням та інвестуванням грошей. Найбільш бажаною є ситуація, коли закінчення життєвого циклу супроводжується накопиченням суми грошей, яка є достатньою для трансформації підприємства або переведення його в нову галузь діяльності. В умовах тривалого поступового розвитку економіки в країні та в галузі підприємство розвивається природним шляхом, підкоряючись нормальним макроекономічним законам попиту-пропозиції та законам конкуренції в галузі. В умовах кризи загальноекономічна ситуація погіршується, ускладнюється ситуація в галузі, і, як правило, зменшується попит на продукцію, що виготовляється. Підприємства змушені вести політику виживання, що супроводжується викривленням їх життєвого циклу. Тому до числа важливих стратегічних рішень відносяться рішення, пов'язані з управлінням життєвим циклом конкретного підприємства та спрямовані на прискорення чи уповільнення переходу від однієї стадії до іншої, а також з виживанням в кризові періоди. Ці рішення реалізуються за допомогою змін.

Віханський О.С. розглядає зміни в рамках стратегічного управління підприємством та обумовлює їх необхідність для вирішення трьох задач, які стоять перед підприємством в ході реалізації обраної стратегії: для встановлення пріоритетності серед адміністративних задач (розподіл ресурсів, встановлення організаційних взаємовідносин, створення допоміжних систем і т.ін.); встановлення відповідності між обраною стратегією та внутрішньоорганізаційними процесами (структура, система мотивування та стимулювання, норми та правила

поведінки, розділені цінності та вірування, кваліфікація робітників та менеджерів і т.ін.); вибір та приведення у відповідність зі стратегією, яка реалізується, стиля лідерства та підходу до управління організацією. Менеджерист називає зміни, які сприяють створенню в організації умов, необхідних для здійснення діяльності у відповідності з обраною стратегією, стратегічними змінами [4, с. 81]. В залежності від стану основних факторів, які задають необхідність та ступінь змін, таких, як стан галузі, стан організації, стан продукту та стан ринку, Віханський О.С. виділяє чотири типи змін [4, с. 81 – 82]:

1. Перебудова організації – передбачає фундаментальні зміни організації, які торкаються її місії та організаційної культури. Даний тип змін може виникнути тоді, коли організація змінює свою галузь та відповідно змінює її продукт та місце на ринку. При цьому великі зміни відбуваються в технологічній галузі, а також в сфері трудових ресурсів.

2. Радикальні перетворення – проводяться, коли організація не змінює галузь, однак при цьому в ній відбувається радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. В цьому випадку злиття різних організаційних культур, поява нових продуктів та нових ринків потребують сильних внутрішньоорганізаційних змін, особливо тих, що стосуються організаційної структури.

3. Помірні перетворення – здійснюються в тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом на ринок та намагається привернути увагу до нього покупців. В цьому випадку зміни стосуються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо, тієї його частини, яка пов'язана з приверненням уваги до нового продукту.

4. Звичайні зміни – пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації. Ці зміни не є суттєвими та їх проведення майже не торкається діяльності організації.

Вчений також відмічає, що організація може й не проводити ніяких змін та при певних обставинах може отримати гарні результати, спираючись на накопичений досвід, однак при такому підході важливо відстежувати за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі [4, с. 82].

Подібною до класифікації стратегічних змін Віханського О.С. є класифікація Бекхарда, однак останній замість терміна «організаційні зміни» чи «стратегічні зміни» використовує термін «трансформаційні зміни» та виділяє чотири стратегії трансформаційної зміни:

1. Зміни в рушійних силах компанії (перехід з товарної орієнтації на ринкову).
2. Фундаментальні зміни в співвідношеннях між організаційними складовими (децентралізація).
3. Великі зміни в способі виконання роботи (введення нової технології).
4. Базові культурні зміни в нормах, цінностях та дослідницьких системах (формування орієнтованої на споживача культури) [3, с. 193].

Отже, слід звернути увагу на те, що перший та другий тип змін згідно класифікації Віханського О.С. (другий та четвертий тип стратегій за Бекхардом) можна віднести до революційних, оскільки вони пов'язані зі зміною організаційної структури та організаційної культури, а третій та четвертий (перший та третій за Бекхардом) – до еволюційних, що супроводжуються змінами в технології та маркетингу, як це наведено у Іванова Ю. В.

Василенко В. А. та Ткаченко Т. І. під організаційними змінами розуміють освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки [2, с. 319]. Вони виділяють два якісно різних рівні змін – це зміни першого рівня, які здійснюються в процесі реалізації даної конкретної стратегії, залишаючись у межах саме її особливої вихідної якості, та зміни другого рівня, до яких відносять перетворення, що означають принциповий перегляд колишньої (вихідної) стратегії, розроблений проект нової стратегії і починається процес реалізації оновленої стратегії, яка має свій якісно новий, системний і конкретний зміст [2, с. 275]. Дана класифікація організаційних змін, на наш погляд, є також близькою за змістом з вищенаведеними класифікаціями змін, оскільки зміни першого рівня – це по суті помірні перетворення чи звичайні зміни (як у Віханського О. С.) або еволюційні зміни (як у Іванова Ю. В.), а зміни другого рівня – це перебудова організації та радикальні зміни (як у Віханського О. С.) або революційні зміни (як у Іванова Ю. В.).

Шершньова З.С., узагальнюючи широкий спектр концепцій управління стратегічними змінами в організації, також доходить висновку, що загальною настановою стратегічних змін є забезпечення переходу організації в якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій («стратегічного набору») організації [15, с. 602].

Мазур І. І. та Шапіро В. Д. досліджують процеси змін в організаціях в порядку їх ускладнення: «реорганізація – реформування – реструктуризація» [13, с. 15]:

1) реорганізація – перетворення, перевлаштування організаційної структури та управління підприємством при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу підприємства з метою отримання сумарного ефекту від зміни структури капіталу, усунення дублювання функцій, зниження витрат при збільшенні обсягу виробництва та ін.;

2) реформування – зміна принципів дії підприємства, що сприяє покращенню ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції, яка виготовляється, продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, покращенню фінансово-економічних результатів діяльності;

3) реструктуризація – комплексна оптимізація системи функціонування підприємства згідно з

вимогами зовнішнього оточення та виробленої стратегії його розвитку, яка сприяє принципівому покращенню управління, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності виробництва та продукції, що випускається, на базі сучасних підходів до управління, в тому числі методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій та систем та ін.

При цьому вчені наголошують, що при реорганізації переважають організаційно-управлінські процеси, при реформуванні – виробничо-економічні, а реструктуризація охоплює всі аспекти діяльності підприємства [13, с. 16].

Необхідно відмітити, що Мазур І. І. та Шапіро В. Д. перебудову, перевлаштування юридичної особи (осіб), яка означає припинення діяльності конкретної юридичної особи (осіб) без ліквідації справ та майна с наступною державною реєстрацією нової юридичної особи, називають реорганізацією [13, с. 17], а Іванов Ю.В. – трансформацією (організаційно-економічне перетворення, при якому змінюється склад юридичних осіб, які беруть участь в перетворенні) [8, с. 15], виділяючи на основі досліджень практики бізнесу вісім її видів (створення, поєднання (злиття, приєднання), об'єднання, рекомбінація, перетворення, ділення (розділення, виділення), роз'єднання, ліквідація) [6, с. 8 – 10].

Вігман С. Л. також використовує термін «трансформація» замість терміна «зміни», при цьому він спирається на визначення, дане Вебстером, згідно з яким «трансформація – це зміна форми, структури, природи об'єкта» [3, с. 192]. Вігман С. Л. вважає, що стратегії організаційної трансформації повинні узгоджуватися з розробкою програм, що націлені на формування стратегічного реагування на нові вимоги зовнішнього середовища, яке динамічно розвивається, та що забезпечують збереження ефективного функціонування компанії. Він підкреслює, що стратегічні плани організаційної трансформації можуть включати радикальні зміни структури, культури та процесів компанії [3, с. 192 – 193].

Гордієнко Л. Ю., розглядаючи зміни з точки зору організаційного управління, також відносить організаційні трансформації до корінних системних змін [5, с. 53], які включають реструктуризацію, реінжиніринг та інші види перетворень [5, с. 4 – 8].

Таким чином, аналіз існуючих підходів щодо визначення поняття «організаційні зміни» показав, що науковці, досліджуючи процеси змін в організаціях, використовують різні терміни, такі як «стратегічні зміни», «трансформаційні зміни», «організаційні трансформації», «трансформація». Однак під цими термінами вони розуміють однакові процеси, що відбуваються в організації, тільки з різних боків: з погляду на етапи життєвого циклу організації; на стан галузі, організації, продукту та ринку; на порядок ускладнення процесів змін; на стратегічне та організаційне управління. В той же час, на нашу думку, термін «трансформація» необхідно використовувати для змін, пов'язаних зі зміною організаційної структури та культури, місії та цілей організації, оскільки за визначенням, поданим в [1, с. 749], трансформація (від лат. *transformatio* – зміна) – перетворення структур, форм та способів, зміна цільової спрямованості діяльності. Під організаційними змінами слід розуміти всі зміни, що відбуваються в організації, в залежності від різних ознак.

Необхідність здійснювати організаційні трансформації і управляти ними обумовлено загальними та специфічними об'єктивними передумовами [5, с. 49]. До загальних об'єктивних передумов віднесено суспільні потреби: удосконалення засобів виробництва і праці; ріст масштабу концентрації виробництва; удосконалення виробів; ріст рівня складності виробничих процесів; необхідність синхронізації, координації й інтеграції діяльності; виникнення управління як форми суспільної практики; виникнення потреби в знаннях про організацію і управління; виникнення наук про організацію і управління. Специфічні об'єктивні передумови, що викликані тенденціями змін на макро- і мікрорівнях наприкінці ХХ – початку ХХІ століття, а також еволюцією теорії і практики управління організаціями, включають: ріст людських потреб; суспільні (людські) потреби в здійсненні змін; революційні зміни у виробництві і знаряддях праці; розвиток теорії і практики управління; ріст складності виробничих і бізнес процесів; необхідність синхронізації, координації й інтеграції людської діяльності; турбулентний розвиток зовнішнього середовища, в тому числі трансформації, що відбуваються в ній, зв'язані з глобалізацією, інформатизацією, демографічними змінами і тому подібними явищами.

**Висновки і перспективи подальших досліджень за даними напрямками.** Передумовами проведення організаційних змін на підприємствах хімічного комплексу регіону є наступні:

- 1) відсутність єдиного ланцюжка «сировина – переробка – збут»;
- 2) збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості на підприємствах, суттєве зниження їх фінансової ліквідності та інвестиційної привабливості;
- 3) відсутність державної підтримки вітчизняного виробника, недосконале законодавство в області валютного регулювання, процедур ліцензування на роботу з деякою сировиною та реагентами;
- 4) відсутність можливості лобювати інтереси українських виробників при проведенні різних міжнародних тендерів на постачання хімпродукції внаслідок слабких позицій країни на зовнішньополітичній арені;
- 5) високе податкове навантаження на хімічну промисловість;
- 6) неплатоспроможний промисловий попит за всіма переробними ланцюгами та споживчий попит на кінцеву товарну продукцію;

- 7) розгалуженість міжгалузевого промислового та роздрібного споживчого споживання;
- 8) збільшення пропозиції на внутрішньому товарному ринку продукції імпортного виробництва (збільшення тиску на внутрішній ринок з боку продукції азійського виробництва тощо) та посилення конкуренції на внутрішньому ринку між вітчизняною продукцією та продукцією імпортного виробництва, цінове демпінгування з боку іноземних компаній при просуванні своїх товарів на український ринок та ін.

Організаційні зміни, зокрема трансформаційні, проводяться, з одного боку, з метою підвищення ефективності виробництва, з іншого – пов'язані з витратами капіталу. Тому подальші дослідження в цьому напрямі повинні бути спрямовані на пошук джерел інвестиційного забезпечення організаційних змін на підприємствах хімічного комплексу регіону.

### Література

1. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Книжный мир, 2006. – 860 с.
2. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Вигман С. Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 296 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995. – 250 с.
5. Гордієнко Л. Ю. Теоретична основа розбудови методології управління організаційними трансформаціями // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна: Випуск 103-4. – Донецьк, ДонНТУ, 2006. – С. 48 – 55.
6. Иванов Ю. Жизнь по закону цикла // Российское предпринимательство. – 2000. – № 2. – С. 11 – 16.
7. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
8. Иванов Ю. Слияние, преобразование и деление предприятий // Консультант директора. – 2000. – № 9. – С. 26 – 35.
9. Иванов Ю. В. Трансформация предприятий. – М.: Изд-во МАИ, 2000. – 66 с.
10. Иванов Ю. В. Трансформация предприятия: стратегия и тактика. – Самара: Изд-во СМЗ, 1999. – 256 с.
11. Ковеня Т. В. Підсумки роботи хімічного комплексу України у 2008 році. Основні тенденції та прогноз розвитку галузі на 2009 рік (аналітичний огляд) // Хімічна промисловість України. – 2009. – № 2. – С. 3 – 19.
12. Ковеня Т. В. Підсумки роботи хімічного комплексу України у 2008 році. Основні тенденції та прогноз розвитку галузі на 2009 рік (аналітичний огляд) // Хімічна промисловість України. – 2009. – № 3. – С. 3 – 17.
13. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И. И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.
14. Фролова В. Годовой промышленный обзор. Деньги из пробырки'2003. Рынок продуктов малотоннажной химии // Бизнес. – 2003. – № 6 (525). – С. 56 – 61.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Надійшла 03.10.2009

УДК 658.589

Ю. М. УВАРОВА, О. П. ЛОГВІНОВА

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Луганськ

## УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

*Досліджено види стратегій диверсифікації діяльності інноваційної діяльності машинобудівних підприємства, визначено переваги та недоліки окремих стратегій, визначено необхідність удосконалення інноваційного процесу машинобудівних підприємств в умовах диверсифікації виробництва.*

*Investigational types of strategies of diversification of activity of innovative activity of machine-building enterprises, certainly advantages and lacks of separate strategies, certainly necessity of improvement of innovative process of machine-building enterprises in the conditions of diversification of production.*

*Ключові слова: інноваційний процес, диверсифікація, стратегія, підприємства.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.** Здійснення інноваційної діяльності є одним з найважливіших чинників