

УДК 65.016.7.003.13

I. М. Тесленок

кандидат економічних наук, доцент

М. М. Гуканова

Запорізький національний технічний університет

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

У статті розглянуто засади здійснення проектів організаційних перетворень. Узагальнено теоретичні дослідження щодо оцінювання проектів організаційних перетворень. Запропоновано систему показників для оцінювання ефективності проектів організаційних перетворень.

Ключові слова: організаційні зміни, організаційні перетворення, ефективність, ефективність проектів організаційних перетворень.

I. Вступ

У світлі сучасних економічних та політичних подій українські підприємства різних галузей зіткнулися з проблемою нестачі коштів для успішного ведення подальшої діяльності. У зв'язку із цим постала проблема скорочення масштабів діяльності або навіть ліквідації. З метою збереження існуючого бізнесу кожне підприємство прагне здійснити необхідні організаційні перетворення, здебільшого в бік скорочення та згортання. Аналіз останніх досліджень і публікацій українських учених, зокрема Л. М. Божко [9], Н. В. Горбатовської, О. О. Удалих [10], С. В. Даниленко [11], показує, що тема організаційних перетворень досліджена не в повному обсязі. Так, немає чіткого визначення поняття "організаційні перетворення" та чіткої відмінності між поняттями "зміни" та "перетворення", а також відсутні конкретні підходи до оцінювання ефективності впроваджених проектів перетворень, що заважає їх здійсненню на українських підприємствах. Відсутність єдності в підходах щодо оцінювання проектів організаційних перетворень підприємств зумовлює необхідність проведення подальших досліджень із цієї теми.

II. Постановка завдання

Метою статті є вивчення та узагальнення знань щодо проектів організаційних перетворень та методів оцінювання їх ефективності.

III. Результати

Сучасні умови світового економічного розвитку змушують підприємства працювати в умовах постійної несподіваної зміни зовнішнього середовища та внутрішніх процесів підприємств. Так, сучасний бізнес – це дуже динамічне середовище. Щоб бути успішними, компанії повинні адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу, ринкової ситуації, нових конкурентів тощо. Тому наразі успіш-

ною та конкурентоспроможною є та компанія, яка не боїться кардинальних змін. У результаті ті чи інші зміни відбуваються в кожній компанії досить регулярно. Отже, організаційні зміни являють собою постійний процес, який супроводжує підприємство на всіх етапах його життєвого циклу.

Загалом зміни – це життєва необхідність для всіх організацій. Як зауважив П. Друкер, центральним завданням менеджменту XXI ст. є перетворення організацій на "лідерів змін". "Лідер змін" розглядає зміну як нову можливість, яку можна використати з вигодою; цілеспрямовано здійснює пошук вигідних змін і знає, як зробити їх максимально ефективними для внутрішньої й зовнішньої діяльності компанії [5, с. 104]. Як правило, вимушені зміни пов'язані з ризиком та втратами й вимагають кардинальних перетворень. Отже, зміни відбуваються в кожній організації: вони можуть бути плановими або неочікуваними, їх джерелами можуть бути і внутрішні, і зовнішні сили – тоді зміни будуть вимушеними, і, відповідно, можуть принести як позитивний, так і негативний результат. А от метою впровадження саме перетворень є отримання організацією вигоди із зовнішніх та внутрішніх джерел змін. Таким чином, зміни, що відбуваються в організації та поза нею, породжують необхідність упровадження організаційних перетворень. У свою чергу, організаційні перетворення завжди мають проектний характер, їм властива типова проектна атрибутика: наявність значущої мети, керівника проекту, проектною команди, бюджету, обмеження в часі, ресурсах тощо.

Організаційні перетворення мають одне з провідних значень для бізнесу, адже їх цілеспрямованість, логічність, послідовність та адаптивність дають змогу покращувати ринкові позиції підприємств й оперативного реагувати на проблеми в умовах фінансово-економічної та політичної криз. Від того, наскільки адекватно й своєчасно компанія ре-

агує на проблеми, залежить рівень адаптації до нових умов та ефективність розвитку.

Джон Коттер під перетворенням розуміє впровадження нових технологій, великі стратегічні зрушення, реорганізацію робочого процесу, злиття, поглинання, реструктуризацію бізнес-одиниць, спроби істотно вдосконалити механізм нововведень і культурні зміни [7, с. 8]. Таким чином, проект організаційних перетворень – це комплекс заходів щодо перегляду (аудиту, проектування, оптимізації) і “точного налаштування” бізнес-процесів, організаційної структури та корпоративної культури під мінливі цілі компанії, орієнтованих на значущий позитивний результат. Основними цілями організаційних перетворень є підвищення ефективності роботи підприємства; створення важелів управління, що дають змогу точно й своєчасно вносити корективи, тощо. У кожному конкретному випадку цілі формулюють більш детально, з урахуванням специфіки підприємства.

Передумови організаційних перетворень відрізняються: це можуть бути залучення інвестицій; підвищення ефективності компанії у зв'язку зі зростанням конкуренції в галузі; часткове або повне перепрофілювання компанії; вихід компанії на нові ринки; розширення філіальної мережі тощо [2, с. 361]. Можна виділити такі основні групи організаційних перетворень: заплановані й незаплановані; разові та багатоступінчасті; радикальні й косметичні. Заплановані здійснюють у межах еволюційного розвитку, тому найбільш відповідний момент для перетворень визначають заздалегідь. Незаплановані здійснюють спонтанно, у несподіваних ситуаціях, тому іноді їх процес стає стихійним та некерованим. Також перетворення можуть бути разовими або багатоступінчастими, що багато в чому зумовлено їх масштабом, наявним часом, внутрішньою гнучкістю організації, її здатністю витримати шок, викликаний змінами. За критерієм глибини перетворення бувають радикальними, що зачіпають основи організації, та косметичними, що стосуються зовнішніх форм її існування. Отже, перетворення можуть торкатися будь-якого аспекту або чинника в організації: послуг, технологій, систем, відносин, організаційної структури та культури, методів і стилю керівництва, стратегії, ключових компетенцій і будь-яких інших характеристик бізнесу.

Існують різні думки щодо набору й послідовності процесів (етапів) реалізації проектів перетворень в організації. Базуючись на методологічних принципах управління проектами, можна стверджувати, що основними етапами здійснення проектів розвитку є такі: вибір та ініціація проекту; планування; виконання, моніторинг і контроль, завершення [1, с. 393]. Інакшою є триступенева модель,

запропонована К. Левіном, яка є прикладом класичного підходу до змін: перший етап – “розморожування” (усвідомлення необхідності перетворень і чинників, що сприяють або перешкоджають їм), другий – здійснення перетворень (процес вивчення й освоєння нового), третій і останній етап – “заморожування” (підкріплення нововведень на основі позитивних результатів) [8, с. 70]. Упровадження проектів організаційних перетворень, згідно з Дж. Коттером, передбачають послідовність таких дій: створення атмосфери невідкладних дій; формування впливової команди реформаторів; створення нового бачення та його пропаганда; створення умов для втілення нового бачення в життя; планування й досягнення найближчих результатів; закріплення досягнень та розширення перетворень [7, с. 11]. Визначаючи перетворення бізнесу як організаційне перепроектування архітектури підприємства, Ф. Гуїяр і Дж. Келлі пропонують проводити роботу для досягнення намічених цілей одночасно (але з різною швидкістю) за чотирма напрямками: рефреймінг (зсув в уявленні підприємства про те, чим воно є зараз і чого може досягти); реструктуризація (підготовчий етап, що дає змогу компанії досягти такого рівня ефективності, який забезпечує їй конкурентоспроможність); ревіталізація (збудження зростання шляхом встановлення зв'язку підприємства з навколишнім середовищем); оновлення (стосується людської сторони процесу перетворення й духу компанії) [4, с. 23]. Таким чином, узагальнюючи вищеперелічені моделі, для того, щоб здійснити проект ефективних організаційних перетворень, необхідно визнати необхідність змін, провести діагностику й виявити проблеми, визначити лідера змін і ядро команди, створити бачення майбутнього, визначити стратегічні цілі та комплекс показників їх досягнення, розробити стратегію, що включає програму перетворень на організаційному, колективному й індивідуальному рівнях; послідовно реалізувати проект змін, гнучко реагуючи на ситуацію.

На останньому етапі вкрай важливо оцінити ефективність проекту, хоча оцінка ефективності організаційних перетворень необхідна при виконанні не тільки контролю, а й на етапі планування. Визначення ефективності перетворень при їх плануванні, під час реалізації й після завершення дає змогу оптимізувати витрати ресурсів на зміни, скорегувати цілі, хід виконання проекту перетворень, оцінити раціональність витрат.

Для проведення оцінювання ефективності проектів організаційних перетворень спочатку необхідно розібратися з розумінням категорії ефективності взагалі й стосовно управління організаційними змінами зокрема. У вітчизняній економічній літературі під ефективністю традиційно розуміють відно-

шення результату до витрат, які викликали цей результат. При цьому під ефективністю найчастіше мають на увазі саме ефективність виробництва. Так, у Тлумачному словнику економіста подано таке визначення: "Ефективність – відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначається як відношення результату до затрат, які зумовили його одержання" [3, с. 243]. Таке розуміння ефективності й такий підхід до її оцінювання зумовлені історією розвитку вітчизняної економіки. У командно-адміністративній економічній системі вивчалася, насамперед, ефективність виробництва, ресурсовіддача. Проте на сучасному етапі ефективністю управління організаційними перетвореннями можна вважати досягнення організацією цільових показників ефективності відповідно до поточної стадії життєвого циклу й об'єктивних вимог зовнішнього середовища в процесі та за результатом упровадження проектів організаційних перетворень.

Моніторинг доцільності організаційних перетворень зумовлений необхідністю проведення попереднього оцінювання економічного стану підприємства й зовнішнього середовища для формування проектів перетворень, відбору найбільш раціональних і ефективних рішень у цій галузі. Ґрунтовна оцінка фінансово-економічного стану об'єкта, супроводжувана факторним аналізом його причин і наслідків, дає змогу заглибитись у суть проблем збитковості, неплатоспроможності, що виникли на підприємстві, та визначити їхні джерела. У навчальній літературі достатньо широко висвітлено методики експрес-аналізу стану підприємства, повного фінансово-економічного, комплексного аналізу господарської діяльності тощо [11, с. 26].

Для оцінювання ефективності проектів перетворень також можна скористатися інструментарієм для оцінювання ефективності проектів в інвестиційному менеджменті та управлінні проектами. До основних показників ефективності проекту, насамперед, зараховують чистий дохід, чистий дисконтований дохід, внутрішню норму прибутковості, термін окупності, термін окупності з урахуванням ставки дисконтування, потребу в додатковому фінансуванні (без та з урахуванням дисконтування) тощо. Ефектом виступає грошовий потік за проектом [9, с. 111]. Однак такий підхід є дещо однобічним, оскільки обмежує сферу організаційних змін суто фінансовим аспектом – ресурсовитратами й ресурсовіддачею. Він виключає важливі аспекти внутрішнього й зовнішнього середовища організації. Водночас аналітична цінність показників ефективності управління значна, і без них підсумкову оцінку результативності організаційних змін не можна розглядати як комплексну.

Будь-які перетворення мають сенс тільки тоді, коли приводять до підвищення ефективності діяльності компанії. Тому оцінювання має охоплювати всі сторони компанії, бо зміни зачіпають усю організацію та впливають на всі аспекти діяльності. З цією метою можна запропонувати використання Збалансованої системи показників (ЗСП) для оцінювання ефективності перетворень. Основна її ідея полягає в урахуванні поряд з фінансовими показниками так званих "немонетарних" цілей. Для цього розробляють до 20 основних цілей для окремо взятого підприємства за чотирма напрямками (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, потенціал), і для кожної мети визначають свій показник.

Перша група включає традиційні фінансові показники. Якою б не була важливою ринкова орієнтація підприємства та досконалість внутрішніх процесів, власника завжди цікавлять, насамперед, показники фінансової віддачі на вкладені кошти. Тому збалансована система повинна починатися й закінчуватися (у кінцевій оцінці) фінансовими показниками [6, с. 29].

Друга група описує зовнішнє середовище підприємства, його відносини з клієнтами. Основними аспектами є здатність до задоволення клієнта, здатність до утримання клієнта, здатність до здобуття нового клієнта, прибутковість від клієнта, обсяг ринку, ринкова частка в цільовому сегменті.

Третя група характеризує внутрішні процеси підприємства: інновації, розробка продукту, підготовка виробництва, постачання необхідними ресурсами, виготовлення, збут, сервісне обслуговування [6, с. 31].

Четверта група дає змогу описати здатність підприємства до навчання та зростання, яка відображається в таких факторах: люди, їх здібності, навички, мотивація; інформаційні системи, які постачають критичну інформацію в режимі реального часу, організаційні процедури, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу й визначають систему прийняття рішення [6, с. 32].

Таким чином, ЗСП зачіпає кожен аспект діяльності підприємства, пов'язуючи стратегічні цілі керівництва та конкретні результати організаційних перетворень, тобто, впроваджуючи ЗСП, менеджмент отримує інструмент, що поєднує стратегію з повсякденною діяльністю.

Водночас кожен проект організаційних перетворень обов'язково супроводжується набором ризиків, таких як ризик опору змінам, плинності кадрів, матеріальних збитків тощо. Усі ці ризики потребують детального висвітлення та їх попередньої оцінки для кожного конкретного проекту змін.

Виходячи з того, що перелічені методики оцінювання ефективності проектів організаційних перетворень не є вичерпними, най-

більш адекватний метод може бути отриманий шляхом формування складної системи показників оцінювання ефективності проєктів

організаційних перетворень для конкретної компанії. До неї доцільно включити основні групи показників (див. рис.).



Рис. Система показників оцінювання ефективності проєктів організаційних перетворень

Таким чином, ефективність системи оцінювання проєктів організаційних перетворень як управлінського інструменту визначається якістю використаних показників для кожного окремо взятого підприємства. Ці показники повинні охоплювати сутність очікуваних цілей, не виявляючись при цьому занадто широкими або занадто вузькими.

IV. Висновки

Отже, проєкт організаційних перетворень – це комплекс заходів щодо оптимізації й “точного налаштування” бізнес-процесів, організаційної структури та корпоративної культури під мінливі цілі компанії, орієнтованих на значущий позитивний результат. Організаційні перетворення є достатньо широким управлінським інструментарієм, тому постає проблема вибору критеріїв ефективності проєктів організаційних перетворень та методів їх виміру й оцінювання. Так, єдиної методики або підходу не існує. Проте будь-які перетворення спрямовані на досягнення запланованої значущої мети, тож результати перетворень мають бути описані критеріями виміру цієї мети. Тому для оцінювання ефективності проєктів організаційних перетворень для окремо взятого підприємства необхідна побудова індивідуальної комплексної системи показників, орієнтованої на організаційну стратегію та цілі організаційних перетворень. До складу таких показників можуть входити показники рентабельності, ліквідності, платоспроможності, темпи зростання обсягів реалізованої продукції, зростання активів підприємства, зростання чистого прибутку, обсяг ринку, ринкова частка в цільовому сегменті, якість управління, якість товарів та послуг, рівень задоволеності клієнтів тощо.

Список використаної літератури

1. Верба В. А. Управління розвитком компанії : навч. посіб. / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – Київ : КНЕУ, 2011. – 482 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва, 2006. – 504 с.

3. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста / С. М. Гончаров, Н. Б. Кушнір. – Київ : Центр навчальної літератури, 2009. – 268 с.
4. Гуияр Франсис Ж. Преобразование организации / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли ; пер. с англ. – Москва : Дело, 2000. – 408 с.
5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2004. – 272 с.
6. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортона ; пер. с англ. – Москва : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2003. – 304 с.
7. Коттер Джон П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации / Джон П. Коттер, Дэн С. Коэн. – Москва : Олимп-Бизнес, 2004. – 305 с.
8. Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посіб. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Тган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 413 с.
9. Божко Л. М. Проблемы оценки эффективности организационных изменений, реализуемых на основе маркетингового подхода / Л. М. Божко // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 16. – С. 107–116.
10. Горбатовська Н. В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві / Н. В. Горбатовська, О. О. Удалих // Бизнес-Информ. – 2011. – № 3. – С. 135–137.
11. Даниленко С. В. Аналітичне забезпечення організаційних перетворень підприємств / С. В. Даниленко // Культура народов Причерноморья. – 2012. – № 221. – С. 25–28.

Стаття надійшла до редакції 05.08.2014.

Гуканова М. Н., Тесленок И. Н. Оценка эффективности проектов организационных преобразований

В статье исследованы основы осуществления проектов организационных преобразований. Обобщены теоретические знания по оценке проектов организационных преобразований. Предложена система показателей оценки эффективности проектов организационных преобразований.

Ключевые слова: организационные изменения, организационные преобразования, эффективность, эффективность проектов организационных преобразований.

Gukanova M., Teslenok I. Evaluation of Efficiency of Organizational Transformation Projects

The article explores the basics of project implementation of organizational transformations. Analysis of the last researches and publications of Ukrainian scientists showed that the topic of organizational change is investigated incompletely. Particularly, there is no clear definition of term "organizational transformation" and a clear distinction between definitions "change" and "transformation", and there are no specific approaches to evaluation the effectiveness of implemented transformations' projects that prevents their implementation at Ukrainian enterprises.

Organizational change is a permanent process that accompanies the enterprise at all the stages of its life cycle. Changes occur in every organization: they can be planned or unexpected, and can bring both positive and negative result. But the purpose of transformation' implementation is getting for the organization some benefits from external and internal sources of change. Thus, changes in the organization and outside of it cause the need for organizational transformation. In turn, organizational transformations always have project characteristics; they are characterized by typical project attributes: having a meaningful purpose, project manager, project team, budget, time restrictions, resources restrictions and so on.

This article generalizes the theoretical studies of evaluation of organizational transformations' projects. Determination of efficiency of transformation during their planning, implementation and after completion allows optimizing the cost of changes, adjusting the purposes, the project of transformations, evaluating the rationality of the costs.

Also in this article was proposed the system of indicators for evaluation effectiveness of organizational transformations' projects. Based on the fact that the existing methods of evaluation effectiveness of organizational transformations' projects are not exhaustive, so the most appropriate method can be obtained by forming a complex system of indicators for the evaluation of organizational transformations' projects for a particular company. Therefore, for evaluation the effectiveness of organizational transformations' projects for individual company required a comprehensive system, that must be oriented on organizational strategy and purposes of organizational transformations.

Key words: organizational changes, organizational transformations, efficiency, efficiency of organizational transformations' projects.