

Теоретичні основи управління змінами на підприємствах

Порудєєва Т.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій
та зовнішньоекономічної діяльності

Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського

Кишковська О.Л.

магістрант

Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського

Скрипник К.М.

магістрант

Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського

Здійснено дослідження та аналіз підходів до визначення понять «зміни підприємства» та «управління змінами». Показано типовий порядок процесу управління змінами в організації. Розглянуто найбільш поширені моделі управління змінами підприємства. Розглянуто основні етапи управління змінами підприємства, які представляють різні погляди та найважливіші аспекти організаційних змін.

Ключові слова: зміни, підприємство, управління змінами, модель управління змінами.

Porudayeva T.V., Kishkovska O.L., Skrypnyk K.M. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Проведено исследование и анализ подходов к определению понятий «изменения предприятия» и «управление изменениями». Показан типичный порядок процесса управления изменениями в организации. Рассмотрены наиболее распространенные модели управления изменениями предприятия. Рассмотрены основные этапы управления изменениями предприятия, представляющие различные точки зрения на важнейшие аспекты организационных изменений.

Ключевые слова: изменения, предприятие, управление изменениями, модель управления изменениями.

Porudayeva T.V., Kishkovska O.L., Skrypnyk K.M. THEORETICAL BASES OF MANAGEMENT BY ZIMINAMS AT A COMPANY

The research and analysis of approaches to the definition of the concepts of “enterprise change” and “change management” are carried out. The typical procedure of change management process in the organization is shown. Consider the most common models of enterprise change management. The main stages of enterprise change management, which represent different points of view on the most important aspects of organizational changes, are considered.

Keywords: changes, enterprise, change management, change management model.

Постановка проблеми. Управління змінами дає змогу впровадити і реалізувати комплексне управління якістю діяльності, передбачає інструментарій контрольних і управлінських прийомів, які формують організаційну культуру. Підприємство майбутнього має формуватися так, щоб воно постійно і швидко адаптувалося до мінливого зовнішнього середовища. Завдання управління підприємницькою діяльністю полягає у створенні імпульсу до сталого розвитку, що визначає реальність і ефективність змін в організації під час формування культури управління і

мотиваційних механізмів активізації роботи, є важливим фактором виживання та успіху підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми ефективного впровадження змін на підприємстві та управління цим процесом знайшли своє відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних учених, таких як Є. Гроув [2], Ф. Друкер [3], А.П. Міщенко [4], Рамперсад, К. Хюберт [5], В.А. Рульєв [6], С.Р. Стеців [7], Г.М. Тарасюк [8], Е.В. Ташликова [9] та ін. У наукових розробках зазначених учених фундаментально досліджено

теоретичні аспекти управління змінами на підприємстві. Слід зазначити, що поняття змін на підприємстві потребує глибшого вивчення науковців.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні особливостей управління змінами на підприємстві, визначенні сутності організаційно-економічних змін на підприємстві та економічної системи підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміни на підприємстві зумовлені його реакцією на розвиток навколишнього середовища та є невід'ємною рисою сучасного бізнесу. Компанії всього світу вступають в епоху безпрецедентної мінливості, у якій «виживають тільки параноїки», а успішним буде лише «бізнес зі швидкістю думки» [1].

Нова реальність вимагає абсолютно інших навичок виживання та усвідомлення того, що нині немає нічого постійного, а вміння належним чином вчасно змінюватися стає одним із визначальних чинників успіху сучасного підприємства. Оскільки зміни зачіпають інтереси кожного члена організації, вони є особливим об'єктом менеджменту.

Ми поділяємо думку Гроув [2] про те, що управляти змінами – значить рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми, а ефективно управління змінами – це процес пошуку і вирішення проблем, одне з найскладніших завдань керівників. У загальному вигляді зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки [3].

Необхідно підкреслити, що зміни в організації можна охарактеризувати як цілеспрямований вплив керівництва на внутрішні змінні в організації, що визначають її мету, структуру, технологію і людські ресурси.

Метою процесу управління змінами є контроль змін з одночасним збереженням цілісності та якості послуг, що надаються у виробничому середовищі. Концепція і практика управління змінами останнім часом стали дуже популярними серед різних організацій [4].

У підприємстві термін «зміни» може мати декілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Окрім зовнішнього середовища, «зміни» стосуються також безпосередньо і внутрішнього середовища підприємства. Вони суттєво відрізняються від зовнішніх, тому що виникають під впливом різних обставин на підприємстві, на які воно може оперативним чином реагувати в разі

необхідності й адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі [2].

Деякі автори визначають зміни «як різницю між реальним станом та бажаним, усвідомлення якої приходить від збільшення зовнішньої та внутрішньої інформації, що викликає організаційний стрес» [4].

Л. Беланжер зазначає, що зміни – це перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний – адекватним та очікуваним з боку зацікавлених сторін [5].

Дж. Хубер під змінами в організації розуміє зміни в тому, як організація функціонує, хто її члени та лідери, якої форми вона набуває і як розподіляє свої ресурси [6].

Зміни – це різні типи нововведень, що можуть уміло поєднуватися у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо [7].

Під час дослідження вчені стикаються з дилемою: зміни як категорія – це адаптація чи розвиток? Адаптація – це поверхневі зміни, що вимагають зростання, заміни, вдосконалення. А розвиток – це зміни стереотипів, освоєння нових методів, способи виконання робіт [8].

Управління змінами – це процес, який дає змогу організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати в постійно мінливому середовищі. У нього входять дії, призначені для підтримки, прийому та затвердження необхідних та узгоджених змін.

Основною метою змін слід вважати досягнення більш високих результатів діяльності організацій, освоєння передових засобів і прийомів праці, виключення рутинних операцій, здійснення прогресивних змін у системі управління. На рис. 1 показано типовий порядок процесу управління змінами в організації.

Як можна бачити з наведеного рис. 1, процес проведення організаційних змін охоплює значний комплекс необхідних робіт.

Є три основних типи змін, які стосуються розвитку підприємства:

– розвиваючі зміни – стосуються часу, в якому ви визнаєте ситуацію, яка не повинна бути знищена повністю, але потребує поліпшення.

Наприклад, маркетингова команда не завершила певні завдання у встановлені строки або відділ кадрів повинен знайти кращий спосіб контролювати години роботи співробітників.

Іноді є можливість знайти відповіді на ці питання, зробивши просту модифікацію, яка дає зміни;



Рис. 1. Порядок процесу управління змінами в організації

– перехідні зміни – відбуваються, коли підприємство намагається ввести нову «фазу» організації. Ви можете додати новий відділ або змінити процедури, або можете робити щось просте (або складне), наприклад переміщення вашої організації в нову будівлю. У процесі цих змін важливо зберегти жорсткий контроль над своїми співробітниками на визначений і контрольований період часу;

– трансформаційні зміни – часто є результатом перехідних змін. Іноді під час переходу до нової фази росту організації з'являється потреба в нових політиках і процедурах. Часто ці потреби з'являються дуже несподівано, так що ви повинні бути на варті в перехідний період, щоб можна було швидко зреагувати в разі необхідності

Розглянемо найбільш поширені моделі управління змінами підприємства [6; 8; 9]:

1. Модель змін Курта Левіна. Він визначив основні етапи процесу організаційних змін:

1) «Розморожування». На цій стадії члени організації отримують інформацію про реальний стан справ, для того щоб «струснути» їх і спонукати до усвідомлення необхідності змін. Тут же повинна бути представлена інформація про методи реформ і їх можливі наслідки.

2) Рух. На цій стадії виконуються заплановані заходи щодо зміни відносин працівників і відділів.

3) «Заморожування». Тут здійснюються заходи, спрямовані на зміцнення того, що змінили. Співробітники повинні переконатися в ефективності нового, прийняти нові методи, підтримати їх використання.

2. Модель змін «Силове поле». В основі моделі лежить аналіз чинників (сил), що

можуть сприяти змінам або, навпаки, їх гальмувати. Передбачається, що за будь-яких умов діють дві групи сил: рушійні та стримувальні, причому ці сили можливі як усередині організації, наприклад, у поведінці людей, у ресурсах, так і поза її межами – у процесах, що відбуваються в країні. Структура моделі зображена на рис. 2.

3. Модель ADKAR. ADKAR (Awareness Desire Knowledge Ability Reinforcement) – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків:

1) усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі описуються підстави для проведення змін;

2) бажання й готовність до змін. На етапі відбувається прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін, які досягаються лише в разі розуміння їх необхідності;

3) знання, яким чином змінюватися. На цьому етапі формується знання про те, як саме необхідно змінюватися, а також містяться необхідні для змін знання, вміння, навички;

4) здатність упроваджувати зміни. Етап передбачає демонстрацію застосовності й привабливості змін, а також визначення бар'єрів, що можуть перешкоджати змінам;

5) забезпечення підтримки змін. Їх стабілізація і прийняття досягаються шляхом зворотного зв'язку, преміюванням, оцінюванням діяльності і вжиттям коригувальних заходів.

4. Модель EASIER. Модель EASIER – модель управління змінами, що використовується для аналізу стратегії й застосовується в ситуації будь-якої складності, пов'язаної зі змінами.

Перераховані концепції управління організаційними змінами є найбільш поширеними. Більшість концепцій описують послідовність і зміст етапів організаційних змін, але істотно обмежені в практичному застосуванні. Час-

тина з них спрямована на виявлення причин опору змінам та описують готовність до них.

Таким чином, зміни можна визначити як перехід на якісно новий рівень розвитку організації, що дає змогу розширити уявлення про конкурентні переваги і переосмислити потенціал як окремих співробітників, так і підрозділів організації, досягти нового положення на ринку продуктів / послуг, істотно збагативши корпоративну культуру і філософію. Зміни залежно від їх глибини і характеру варіюються від незмінного функціонування до повної перебудови організації, коли відбувається її фундаментальна зміна. Кожен вид зміни зумовлений змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а також сильними і слабкими сторонами самої організації.

Що стосується практики господарської діяльності організації, необхідно використовувати моделі залежно від завдання і наявних можливостей, обраного шляху (революційні або еволюційні зміни), розміру організації і масштабів планованих змін. Тому краще використовувати різні моделі залежно від ситуації, що склалася.

Висновки. Отже, досвід багатьох успішних підприємств свідчить про те, що до успіху ведуть багато шляхів. І важко стверджувати і довести, що організаційні зміни результативніші від інших інструментів розвитку. Проте наявність чіткої системи управління змінами дає змогу зробити цей процес перманентним. Для підприємств, які є проблемними, управління змінами є особливо життєво важливим елементом менеджменту, оскільки створює необхідну основу для подальшого розвитку. Вибір тієї чи іншої моделі управління змінами повинен базуватися на врахуванні синергетичного поєднання таких факторів, як фінансово-економічне забезпечення наявного рівня розвитку конкретної компанії.

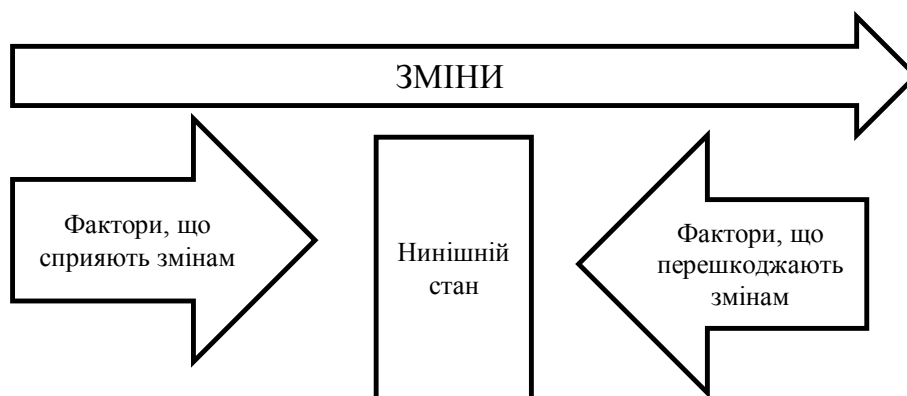


Рис. 2. Модель змін «Силове поле»

ЛІТЕРАТУРА:

1. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 3 (19) 2012. С. 71–75.
2. Гроув Эндру. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания [Текст]: пер. с англ. / Э. Гроув. М.: Альпина паблишер, 2009 200 с.
3. Друкер Ф. Энциклопедия менеджмента / Ф. Друкер ; пер. с англ. О. Л. Пелявского ; под ред. Т.А. Гуреш. М. : Вильямс, 2004. 432 с.
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге) / А.П. Міщенко. Дніпропетровськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
5. Рамперсад, К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности. Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.
6. Рутьев В.А. Менеджмент : навч. посібник / В.А. Рутьев, С.О. Гуткевич. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
7. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С.Р. Стеців // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О.Є. Кузьмін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 155–161. (Вісник / Національний університет «Львівська політехніка»; № 714
8. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки. 2010. № 2 (52). С. 287–291.
9. Ташлыкова Е.В. Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях / Е.В. Ташлыкова, Д.Н. Черемных // Молодой ученый. 2014. № 1. С. 432– 435.
10. Kudray L.M. Global trends in managing change / L.M. Kudray, B.H. Kleiner // Industrial Management. 1997. № 2, May–June. P. 14–22.

REFERENCES:

1. Haydey O.O. Upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi / O. O. Haydey // Visnyk Berdyans'koho universytetu menedzhmentu i biznesu № 3 (19) 2012. S. 71–75.
2. Hrouv Éndryu. Vyzhyvayut tol'ko paranoiky. Kak yspol'zovat' kryzysnye peryody, s kotorymy stalkyvaetsya lyubaya kompanyya [Tekst]: per. s anhl. / É. Hrouv. M.: Al'pyna pablysher, 2009 200 s.
3. Druker, F. Éntsyklopedyya menedzhmenta / F. Druker ; per. s anhl. O. L. Pelyavskoho; pod red. T.A. Huresh. M.: Vyl'yams, 2004. 432 s.
4. Mishchenko A.P. Stratehichne upravlinnya. navch. posibnyk. (Vydannya druhe) / A.P. Mishchenko. Dnipropetrovs'k.: Vyd-vo DUEP, 2007. 332 s.
5. Rampersad, K. Kh'yubert. Unyversal'naya systema pokazateley deyatel'nosti. Kak dostyhat' rezul'tatov, sokhranyaya tselostnost' / Kh'yubert K. Rampersad; per. s anhl. M.: Al'pyna Byznes Buks, 2004. 352 s.
6. Rul'yev, V.A. Menedzhment : navch. posibnyk / V.A. Rul'yev, S.O. Hutkevych. K. : Tsentr navchal'noyi literatury, 2011. 312 s.
7. Stetsiv S.R. Sutnist' ta etapy upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi / S.R. Stetsiv // Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku : [zbirnyk naukovykh prats'] / vidpovidal'nyy redaktor O. YE. Kuz'min. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniky, 2011. С. 155–161. (Visnyk / Natsional'nyy universytet "L'vivs'ka politekhnika"; № 714)
8. Tarasyuk, H.M. Upravlinnya zminamy v systemi upravlinnya pidpryyemstvom / H. M. Tarasyuk // Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky. 2010. № 2 (52). S. 287–291.
9. Tashlykova, E.V. Podkhody y modely k upravlenyyu yzmenenyyamy na vysokotekhnolohychnykh predpryyatyakh / E.V. Tashlykova, D.N. Cheremnykh // Molodoy uchenyy. 2014. № 1. S. 432–435.
10. Kudray, L.M. Global trends in managing change / L.M. Kudray, B.H. Kleiner // Industrial Management. 1997. № 2, May–June. R. 14–22.