

Список літератури

1. Бланк И.А. Управление формированием капитала / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2000. – 512 с.
2. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2005. – 485 с.
3. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: учеб.-практ. пособ. / А.В. Грачев. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 208 с.
4. Власова Н.О. Формування оптимальної структури капіталу на підприємствах роздрібної торгівлі: монографія / Н.О. Власова, Л.І. Безгінова. – Х.: ХДУХТ, 2006. – 160 с.

УДК 658.1/5

Бабенко Г.Є. (ОНЕУ, Одеса)

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ» В НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ

У статті висвітлено проблеми щодо визначення сутності поняття «управління змінами» та визначено концепції, автори яких пропонують свій підхід до розв'язання.

Ключові слова: *зміни, опір змінам, управління змінами, мотивації змін, нововведення, організаційні зміни.*

У сучасних умовах економічного розвитку підприємства функціонують в умовах постійної динамічної зміни внутрішніх процесів і зовнішнього середовища. Від того, наскільки підприємство адекватно та своєчасно реагує на ці зміни, прямо залежить рівень адаптації до нових умов, а також ефективність його розвитку.

Метою статті є дослідження генезису поняття «управління змінами» та визначення сутності його проведення на різних етапах розвитку.

Дослідження процесів організаційних змін активно проводяться в США з першої половини 1940-х років. Перша серйозна спроба внести ясність у розв'язання проблеми ефективного управління змінами була зроблена К. Левіном у праці «Групове рішення і соціальні зміни» [1], де він представив базовий сценарій змін, пізніше відтворений різними авторами в багатьох варіантах.

У 1948 році з'явилося перше дослідження опору змінам та його впливу на ефективність діяльності підприємства Л. Коха і Дж. Френча [2]. Своєрідним узагальненням численних інтерпретацій цього питання стала запропонована Д. Шнайдером і Ч. Голдвассером у 1998 році «Крива класичних змін» [3], яка відображає вплив змін на ефективність бізнесу.

У підприємництві термін «зміни» може мати декілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни: технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Також він характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності під-

приємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі. З огляду на важливість залучення керівного апарату, зміни перетворюються на програми трансформації чи реорганізації, ініційовані керівництвом.

Питаннями управління організаційними змінами та перетвореннями займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: В. Гагарський, С.В. Губко, В.С. Єфремов, Б.З. Мільнер, А.І. Пригожин, Д.Г. Панок, А.І. Столповський, О.В. Хита, В.В. Щербина, у наукових працях яких визначено сутність впливу змін на розвиток підприємства, особливості аналізу й оцінки проблем, а також функцій управління організаційними змінами.

В енциклопедичному довіднику з сучасного управління визначено поняття «управління» як процес досягнення поставлених цілей шляхом використання праці людей, що складається з елементів: здатності ставити цілі та вироблення маршруту просування до них, організування, керівництва, мистецтва спілкування з людьми, виконання [1, с. 169].

У «Вікіпедії» наведено таке визначення: «Управління змінами – це структурний підхід до переведення організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан. Метою цього організаційного процесу є розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їх поточному бізнес-оточенні».

Також є концепції, автори яких пропонують свій підхід до розв'язання цієї проблеми. Це, перш за все, концепція еволюційно-революційної фазової трансформації бізнесу, Л. Грейнера [6], теорія екології організаційних популяцій М. Ханнана, Дж. Фрімена, В. Барнетта і Дж. Керролла [7], модель перервної рівноваги М. Ташмана, В. Ньюмана і Е. Романеллі [8; 9] та теорія Е і теорія О М. Біра та Н. Норія [10].

Е. Абрахамсон зі своєю концепцією творчої рекомбінації [5] стверджує, що зміни можна та потрібно проводити одночасно і ефективно, і безболісно. Разом з тим його теорія рекомбінації вказує на те, що потрібно робити, але не пояснює найголовнішого – як це робити.

Х. Рамперсад характеризує поняття «управління змінами» як процес, що складається з етапів: планування, реалізація, контроль, регулювання та координування. При цьому планування передбачає визначення об'єкта змін; формулювання необхідних змін, забезпечення підтримки змін; реалізація змін полягає в експериментальному впровадженні, контроль – у перевірці результатів реалізації змін, а координування – у впровадженні перевірених змін [2, с. 303]. На думку науковця, зміни на підприємстві нерозривно пов'язані із запровадженням системи збалансованих показників. Загальним змінам передують групові та індивідуальні зміни, що реалізуються на основі навчання. Дослідник вводить інтегральну модель, яка може бути основою для впровадження стійких і довготермінових змін та управління ними.

Г.М. Тарасюк зазначає, що процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін і формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін [3, с. 287-292].

У концепції К. Левіна передбачено поетапне впровадження змін та подолання опору змінам. Він стверджує, що в процесі здійснення організаційних

змін завжди є сили за та проти їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий аналіз поля сил і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі характеризують управління як процес, що містить послідовні функції планування, організування, мотивування та контролювання змін, які об'єднані зв'язуючими процесами комунікації та прийняття рішення. Керівництво розглядається як самостійна діяльність з метою впливу на конкретних працівників і групи працівників таким чином, щоб вони працювали в напрямі досягнення цілей [6].

Кожна організація як цілісна система має свою логіку розвитку. У роботах Л. Грейнера, І. Айдезіса, Ю.Д. Міроненко і А.К. Тереханова, Д. Хлебнікова та інших авторів описані різні моделі етапів розвитку компанії. Щодо деяких положень ці автори погоджуються, в інших моментах їх моделі істотно розрізняються.

В цілому аналіз показує, що в цих описах можна виокремити як мінімум два параметри, які проходять ряд послідовних етапів розвитку:

- система управління компанією;
- «ідеологія» сприйняття компанії її топ-менеджментом.

Ларрі Грейнер розробив модель успішного управління змінами, який зобразив як процес, що має 6 етапів [7]:

- тиск і спонукання (тиск факторів зовнішнього середовища та визнання необхідності змін через динаміку внутрішніх факторів);
- посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта чи співробітників як посередників);
- діагностика та визначення конкретних проблем – усвідомлення (збирання інформації «згори донизу» за умов зворотного зв'язку);
- вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу;
- експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування);
- підкріплення і згода (мотивування персоналу та впровадження змін).

Л. Грейнер виокремлює п'ять ключових факторів, які визначають модель організаційного розвитку [1]:

- вік організації;
- розмір організації;
- стадії еволюції;
- стадії революції;
- характеристики галузі.

П. Друкер розглядає управління змінами на основі поставлених цілей (МВО) і самоконтролю, що ґрунтується на концепції людської діяльності, поведінки та мотивування. Управління на основі цілей є передумовою функціонування комунікацій, визначення працівниками своєї ролі у впровадженні змін і виявлення розбіжностей між думками керівника та підлеглих з приводу необхідності конкретних змін [12, с. 9, 126]. На думку науковця, управління змінами – це процес, що має етапи: планування змін; вироблення політики змін; ініці-

ювання змін; реалізація пілотного проекту: визначення ризиків і додаткових можливостей від запровадження змін; запровадження змін; забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин з партнерами та внутрішньо-організаційних відносин [13].

М. Бір і Н. Норія пропонують застосовувати відповідно теорію Е або теорію О залежно від таких факторів змін:

- характер і масштаб проблеми, що стоїть перед організацією. Якщо компанія зіткнулася з серйозними проблемами, що вимагають негайного рішення, швидше за все, підійде підхід теорії Е;

- особисті характеристики співробітників організації. Йдеться про рівень освіти та ставлення до роботи самих співробітників компанії. Високоосвічені і творчі співробітники, мабуть, віддадуть перевагу підходу теорії О; співробітники з невисоким рівнем освіти, безініціативні люди не зможуть допомогти керівництву за такого підходу. У цьому випадку доречним буде підхід теорії Е;

- характер і зміст роботи в організації. За умов монотонної та рутинної роботи важко розвивати творчість і залучати до процесу управління. Необхідно розробити процедури та регламент поведінки, що характерні для теорії Е. Навпаки, там, де потрібна творчість і є нестандартний підхід до прийняття рішень, краще розвивати організаційні здібності та створювати організацію, яка навчається, що відповідає Теорії О;

- ціннісні орієнтації керівництва та стилю лідерства. Керівник, що орієнтується на економічні цінності, використовуватиме, швидше за все, теорію Е; керівник, соціально орієнтований, – теорію О. Авторитарний лідер, поза сумнівом, віддасть перевагу теорії Е, демократичний – теорії О [3].

Теоретичні і практичні проблеми обґрунтування заходів щодо здійснення структурних змін в умовах трансформаційної економіки вивчали багато вітчизняних науковців, такі як А. Гальчинський, В. Гриньова [2], В. Кондратьєв [3], Г. Назарова [4], Шнипко О.С.

На думку І. Маринець, на вибір політики змін впливають такі фактори:

- темп здійснення змін;
- ступінь і вид опору колективу;
- наявність повноважень у ініціатора змін;
- наявність необхідної інформації;
- наявність кризової ситуації в організації.

К. Крупа виокремлює два основні типи інституційних змін:

- еволюційний (ендогенний);
- революційний (екзогенний, за допомогою втручання держави (керівництва), коли йдеться про зміну формальних інститутів.

Висновки. Таким чином, узагальнення теоретичних засад управління організаційними змінами утворює підґрунтя для обґрунтування вибору факторів і розробки критеріїв готовності підприємства до проведення організаційних змін. Управління організаційними змінами має бути невід'ємним елементом загальної стратегії менеджменту підприємств, що функціонують в умовах перехідної економіки, особливо для підприємств, що перебувають у стані кризи.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є формування концептуальних засад управління організаційними змінами з урахуванням специфіки тієї або іншої організації чи галузі.

Список літератури

1. Гальчинський А.С. Криза і цикли світового розвитку / А.С. Гальчинський. – К., 2009. – 391 с.
1. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л.Е. Грейнер // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер.: Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 76-94.
2. Гриньова В.М. Механізми реалізації структурно-інноваційної трансформації економіки України / В.М. Гриньова, О.Є. Попов // Майбутнє України: стратегія поступу. – Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2008. – С. 244-289.
3. Кондратьев В.В. Реструктуризация управления компанией: I7-модульная программа для менеджеров: модуль 6 / В.В. Кондратьев. В.Б. Краснова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 240 с.
4. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями / Г.В. Назарова. – Х.: Вид-во ХДЕУ, 2004. – 408 с.
5. Маринец И.Н. Стратегия и тактика осуществления организационных изменений / И.Н. Маринец // Вестник СевКавГТУ. Сер. Экономика. – 2004. – № 2 (13).
6. Мескон М. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; – М.: Дело, 2004. – 704 с.
7. Осовська Г.В. Основи менеджменту: підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
8. Рамперсад К.Х. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность: [пер. с англ.] / К.Х. Рамперсад. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
9. Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 1 / Под ред. Д.Н. Карпухина, Б.З. Мильнера. – М.: Издатцентр, 1997. – 584 с.
10. Стадник В.В. Менеджмент: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – 472 с.
11. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомир. держ. технол. ун-ту. Сер.: Економічні науки. – 2010. – № 2 (52). – С. 287-291.
12. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації / О.С. Шнипко. – К.: Наук. думка, 2003. – 334 с.
13. Beer M. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / M. Beer, N. Nohria // Breaking the Code of Change. – Boston: Harvard Business School Press, 2000.
14. Huse E.F. Organization Development and Change / E.F. Huse. – St. Paul, 1985.
15. Greiner L.E. Patterns of Organization Change / L.E. Greiner // Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development / G.W. Dalton. P.R. Lawrence, L.E. Greiner. – Homewood, Ill: Irwin, 1970.
16. Lewin K. Croups, experiential learning and action research [Electronic resource] / K. Lewin // The Encyclopaedia of Informal Education. – 2001. – June. – Available from: <www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>.