

2. ДеКарло Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектам / Дуг ДеКарло. — М.: P. m. Office, 2007. — 588 с.
3. Филлипс Д. Менеджмент ИТ-проектов / Филлипс Д. — М.: Издательство «Лори», 2008. 377 с.
4. Гламаздин Е.С. Механизмы управления корпоративными программами информационные системы и математические модели / Гламаздин Е.С., Новиков Д.А., Цветков А.В.: — М.: Спутник+, 2003. — 159 с.
5. Ананьин В.И. Формирование архитектуры корпоративной информационной системы путем естественного отбора // Intelligent Enterprise № 17 (149) 26 сентября 2006
6. Томсетт Р. Радикальное управление ИТ проектами / Р. Томсетт. — М.: Лори, 2005. — 294 с.
7. Вендров А.М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем / Вендров А.М. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 544с.
8. Мишенин А.И. Теория экономических информационных систем : учебник / Мишенин А.И. — М.: Финансы и статистика, 2008. — 240 с.
9. Орлов С. А. Технологии разработки программного обеспечения. Разработка сложных программных систем: учебник / С. Орлов. — СПб.: Питер, 2002. — 464 с.
10. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Саати Т., Керне К. — М.: Радио и связь, 1991. — 224 с.
11. Абакаров А.Ш. Диалоговая программная система поддержки принятия рациональных решений [электронный ресурс] / Абакаров А.Ш., Сушков Ю.А. // Сайт Санкт-Петербургского Клуба консультантов и тренеров. — режим доступа: [http://treko.ru/show\\_article\\_763](http://treko.ru/show_article_763). 2005 г.

330.101.8

*Гусева О.Ю., к.е.н., доцент,  
ДонНУЕТ имени Михайла Туган-Барановського*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН: ЗМІСТОВНИЙ І ПРОЦЕСНИЙ КОНТЕКСТИ**

Аналіз досліджень, присвячених управлінню змінами, показує, що учені на протязі вже досить тривалого періоду часу вивчають типологію організаційних змін і характеристики, які лежать в основі відмінностей типів змін. Першим достатньо поширеним напрямом в обґрунтуванні типології змін є вивчення їх змістовної частини, а саме визначення тих складових елементів (підсистем) функціонування підприємства, які підлягали перетворенню. Другий напрям досліджень, так або інакше, спирається по характеристику процесного контексту змін, зокрема, на розмежування між інкрементальними і радикальними (еволюційними і революційними, кумулятивними і дискретними) змінами тощо.

Аналіз наукових доробок, присвячених теоретичним напрямам і підходам до класифікації стратегічних змін показав, що передусім їх розділяють на два великі класи: раціональні концептуальні підходи (моделі) змін, обумовлені реалізацією встановлюваних цілей, плану або проекту перетворень, і природні, що описуються як еволюційний соціокультурний процес. Вочевидь, така класифікація в силу своєї спільності є недостатньо конструктивною. Проте в сучасних умовах основою ефективного управління стратегічними змінами виступає системне урахування усіх аспектів перетворень. Для розуміння багатоаспектності і комплексності стратегічних змін необхідним є формування розширеної та системної їх класифікації. Отже, визначення типології змін є одним з вузлових моментів всієї методології управління стратегічними змінами і дуже актуальним аспектом процесу планування змін.

Питання визначення типології стратегічних змін та формування їх системної класифікації досліджуються багатьма закордонними і вітчизняними фахівцями. Серед провідних закордонних фахівців, що внесли істотний внесок до дослідження цих проблем, необхідно виділити таких як: Дафт [1], Маес [2], Маршак [3], Грінвуд [4], Хайнінг, Міллер, Надлер, Тушман та інші. У країнах близького зарубіжжя проблемам управління змінами і організаційним розвитком присвячені роботи таких фахівців, як: Ю. П. Аніскін [5], Б.З. Мільнер [6], Г. В. Широкова [7], Ю. Н. Лапигін [8], В. М. Заболотний [9], С. І. Ашмаріна [10] та інші.

Результатом цих досліджень є ґрунтовний науковий матеріал стосовно підходів до системної класифікації змін, що створює методологічну і методичну основу для подальших наукових удосконалень. Нині велика частина дослідницької літератури з управління змінами присвячена критиці запропонованих підходів до класифікації стратегічних змін і спробам виділення оригінальних

підходів до класифікації типів змін. Як правило, запропоновані підходи є континуумом діаметрально протилежних типів змін, в основі яких лежать ті або інші класифікаційні ознаки, такі як тривалість змін, швидкість змін, стратегічний підхід до змін та ін.

Багато уваги приділяється питанням класифікації змін і у роботах російських та українських учених. Особливо такі дослідження набули поширення з 2000-х років. Ці учені, вивчаючи типологізацію стратегічних змін, використовують закордонні наробітки, роблять спроби системно підійти до класифікації змін, проводять чітке розмежування між змістовним і процесним контекстами змін і починають застосовувати так звані матричні підходи до класифікації змін. Проте базисні підсистеми підприємства у запропонованих варіантах класифікації представлені представлени не достатньо повно. Все вище означене вимагає удосконалення існуючих підходів до визначення типології стратегічних змін.

Мета статті - удосконалення класифікації стратегічних змін на основі врахування ключових характеристик системи та розподілу перетворень на змістовний і процесний контексти.

Аналіз досліджень, присвячених управлінню змінами, показує, що учені на протязі вже досить тривалого періоду часу вивчають типологію організаційних змін і характеристики, які лежать в основі відмінностей типів змін. Уперше розділення було зроблене на початку 1970 років, коли Ватславик, Уикланд і Фірш (Watzlawick, Weakland, Firsh, 1974) ввели поняття змін першого і другого порядку. Під змінами першого порядку розумілися зміни - "варіації навколо основної теми", а під змінами другого порядку - кардинальний прорив, що не має зв'язку з минулим. На наш погляд, ця класифікація є досить загальною, дозволяючою інтерпретувати зміни як відносно змісту і процесу, так і обох характеристик разом. З одного боку, це є її перевагою (високий ступінь узагальнення), а з іншою, привнесло деяку плутанину до робіт по змінах, оскільки в кожному випадку треба розуміти, що саме має на увазі автор, використовуючи цю класифікацію.

Нині велика частина дослідницької літератури з управління змінами присвячена критиці запропонованих підходів до класифікації стратегічних змін і спробам виділення оригінальних підходів до класифікації типів змін. Як правило, запропоновані підходи є континуумом діаметрально протилежних типів змін, в основі яких лежать ті або інші класифікаційні ознаки, такі як тривалість змін, швидкість змін, стратегічний підхід до змін та ін.

Наприклад, інкрементальні (incremental) зміни протиставляються трансформаційним (transformative) змінам [4], епізодичні (episodic) зміни - постійним (continuous) змінам [3], заплановані (planned) зміни - що несподівано виникає [2] еволюційні (evolutionary) зміни - революційним (revolutionary), зміни першого порядку (first order change) - змінам другого порядку; конвергентні (convergent) зміни - радикальним (radical) [5] тощо. Описаний вище дихотомічний підхід до виділення різних типів організаційних змін, безумовно, має певну дослідницьку цінність, але, в той же час, не забезпечує загального розуміння цього складного явища. Більше того, традиційне використання терміну "зміни", як правило, носить двозначний і неточний характер [4]. В цілому, це викликано тим, що в основі класифікації типів змін лежить всього одна класифікаційна ознака. Деякі автори роблять спроби здолати обмеження використання тільки однієї характеристики для виділення типологій змін. Для цього вони використовують дві і більше класифікаційні ознаки, створюючи матрицю, за допомогою якої можна виділити різні типи змін.

Вивчення наукових праць, присвячених теорії і методології стратегічних змін, починаючи з 1970-х років дозволило провести узагальнення наукових доробок з класифікації стратегічних змін (табл.1).

Воно відображає кількість запропонованих класифікаційних ознак змін, виокремлення змістовного та процесного контекстів змін та наявність власних матричних підходів до визначення типології змін у розрізі провідних учених, які вивчали проблематику стратегічних змін.

Грунтовне дослідження типології та областей стратегічних змін міститься у роботах Ю. Лапигіна. По-перше, він робить акцент на комплексності стратегічних змін, кажучи, що «процес впровадження змін повинен отримати всебічну підтримку у всіх сферах діяльності організації, а також і у кадровій політиці, оскільки саме зміни у кадровій політиці спрямовані на досягнення стратегічних цілей» [8]. З огляду на це автор виділяє шість сфер (областей) стратегічних змін: інформування та мотивація персоналу; лідерство і стиль менеджменту; базові цінності і корпоративна культура; організаційна та інші структури; фінансове та інше забезпечення; компетенції і навички.

Узагальнення наукових доробок з класифікації стратегічних змін

Автор	Кількість запропонованих класифікаційних ознак змін	Виокремлення змістовного та процесного контекстів змін	Наявність власних матричних підходів до визначення типології змін
1. Ватславик, Уікланд (Watzlawick, Weakland), 1974	1	–	–
2. Гринвуд, Хайнінг (Greenwood, Hinings), 1988	2	–	–
3. Дафт (Daft), 1992	2	+	-
4. Данфай, Стейс (Dunphy, Stace), 1993	3	+	+
5. Р. Кантер, 1999	3	+	-
6. Надлер, Тушман (Nadler, Tushman), 2001	6	+	+
7. В. М. Заболотний, Л. П. Батенко, 2001	5	+	–
8. Маршак Л. (Marshak), 2002	6	+	+
8. Морозов О. М., 2003	7	+	+
9. Барні Н. (Burnes), 2004	8	+	+
10. Лапигін Ю. Н., 2007	4	+	-
12. Іванова Т. Ю., 2007	7	+	-
13. Дятлов А. Н., 2007	3	+	-
14. Маес М. (Maes), 2008	7	+	-
15. Аніскін Ю. В., Бульканов П. А., 2009	8	+	-
16. Шеремет М. А., 2010	3	+	+
17. Мільнер Б. З., 2010	7	+	-
18. Широкова Г. В., І. В. Березинець, 2010	11	+	+
19. А. П. Наливайко, 2010	4	+	-
20. С. І. Ашмаріна, Б. Н. Герасимов, 2012	15	+	-

Це один з небагатьох учених, який обґрунтовуючи типологію стратегічних змін, звертає увагу не тільки на організаційні та соціально-психологічні аспекти перетворень, а й відзначає важливість ресурсно-компетенційного, зокрема фінансового забезпечення змін. По-друге, Ю. Лапигін пропонує п'яти-рівневу типологію стратегічних перетворень за ознакою «ступінь завершеності змін». Такий підхід до класифікації перетворень визначає стратегічний контекст змін, окреслює можливі підсистеми змін, але не враховує деяких обов'язкових системних ознак організації.

Певну увагу типізації змін приділяє у своїх дослідженнях Б. Мільнер. Він зазначає, що однією з найбільш гострих проблем, з якою стикається сучасна організація є необхідність виявлення відповідних областей змін, а далі – підготовка цих змін і їх підтримка у різних аспектах діяльності [6]. На думку Б. Мільнера, розширена концепція організаційних змін повинна враховувати 2 ключові аспекти: структурний і кадровий. З огляду на структурний підхід робиться спроба за допомогою змін в організаційному регулюванні створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку. Кадровий підхід полягає у проведенні заходів з підвищення кваліфікації працівників (розвиток персоналу) і стимулюванні їх готовності до прийняття і впровадження змін. Загалом, Б. Мільнер виділяє чотири основні типи (області) стратегічних змін: зміни цілей і стратегії, зміни стосовно персоналу, зміни у продукції та послугах та технологічні зміни.

Ю. П. Аніскін та П. А. Бульканов виділяють три аспекти перетворень, які, на їх думку, формують системне уявлення комплексу реструктуризації (рис. 1). У своїх дослідженнях автори здебільшого оперують терміном «реструктуризація», під якою розуміють процес стратегічного розвитку підприємства, який забезпечує його комплексну адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом радикальних інноваційних перетворень процесів, структури і технологій [5].

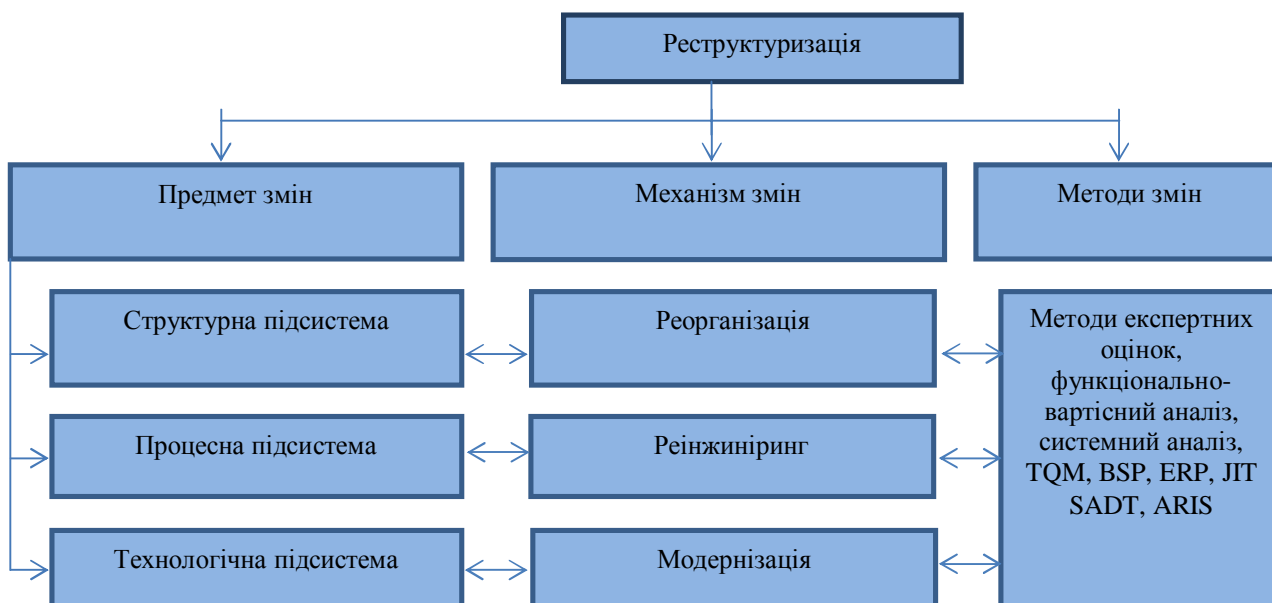


Рис 1.2. Системне уявлення комплексу реструктуризації за Ю.П. Аніскіним, П.А. Булькановим [5]

На наш погляд, базисні підсистеми підприємства за таким підходом представлені не достатньо повно. Зокрема, характер неформальних зв'язків на підприємстві, норми поведінки, цінності та інші елементи організаційної культури не завжди підлягають структуризації і тому їх не можна включати до структурної складової. Проте, зміни в організаційній культурі – один з вагоміших пластів стратегічних змін. Серед вітчизняних учених вагомий внесок у розкриття типології стратегічних змін зробив А. П. Наливайко [11]. Він пропонує визначити типологію стратегічних змін з урахуванням ознаки економічної раціональності стратегій. Виходячи з вищезгаданого розподілу, А. П. Наливайко виділяє чотири типи змін: відновлення, поживлення, трансформацію і переорієнтацію. Для визначення сутнісної характеристики кожного типу перетворень автор пропонує врахування таких факторів, як: стан підприємства на момент вибору стратегії; масштаб і напрям змін та їх пріоритетна мета.

Таким чином, аналіз наукових доробок, присвячених теоретичним напрямам і підходам до класифікації стратегічних змін показав, що передусім їх розділяють на два великі класи: раціональні концептуальні підходи (моделі) змін, обумовлені реалізацією встановлюваних цілей, плану або проекту перетворень, і природні, що описуються як еволюційний соціокультурний процес.

Вочевидь, така класифікація в силу своєї спільності є недостатньо конструктивною. Перш ніж запропонувати варіант класифікації існуючих типів стратегічних змін, який носив би більш диференціюючий і конструктивний характер, необхідно зупинитися на загальних методологічних питаннях, принципах і вимогах до побудови системних класифікаторів. Аналіз вимог, що пред'являються до класифікації в цілому і окремим класам, дозволяє сформулювати уявлення про "найкращу" класифікацію як про стійку природну класифікацію, яка має багатоцільовий характер, включає компактні, однорідні класи, що не перетинаються.

На нашу думку, досить повною і логічно завершеною, а також такою, що відповідає умовам і вимогам за ознаками однорідності, змістовності і інформативності буде класифікація стратегічних змін, яка розкриватиме ключові ознаки системи, і відповідно – підприємства, як відкритої системи. На цій основі були запропоновані класифікаційні ознаки стратегічних змін, які враховують їх змістовний і процесний контексти (табл. 2).

На цій основі пропонується авторська, уточнена класифікація стратегічних змін. Вона базується на тому, що для формування найбільш повного системного уявлення про зміст і процес стратегічних змін необхідно врахувати змістовні і процесні аспекти перетворень. Ключовими ознаками при розгляді змістовної складової стратегічних змін є, на наш погляд, виділення таких ознак, як: вплив на ієрархію стратегій, вплив на стратегічні цілі підприємства, вплив на підсистеми менеджмента та вплив на бізнес-процеси. Виділені класифікаційні ознаки підтверджуються необхідність комплексної стратегічної орієнтації підприємства та врахування бізнес-процесного і

системного підходів для подальшого ефективного управління змінами. Традиційно важливою залишається декомпозиція стратегічних змін за ознакою «предмет змін».

Таблиця 2

Обґрунтування переліку класифікаційних ознак стратегічних змін з урахуванням ключових ознак системи

Ознака системи	Характеристика ознаки системи	Запропоновані класифікаційні ознаки змін
Змістовний контекст змін		
1. Компоненти	Система складається з певної кількості частин, які називаються елементами	1. Ступінь змін 2. Предмет змін 3. Рівень охоплення підсистем підприємства
2. Зв'язки	Компоненти системи пов'язані між собою	1. Вплив на міжфункціональні зв'язки 2. Вплив на бізнес-процеси
3. Структура	Форма зв'язків організаційно закріплена у структурі	1. Стиль керівництва змінами
4. Взаємодія	Компоненти взаємодіють один на одного своїм положенням у системі та виходом з неї	1. Здатність до подальшого розповсюдження 2. Вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни 3. Вплив на підсистему менеджмента
6. Холізм і емерджентні властивості	Система виявляє певні властивості, які виникають тільки в результаті взаємодії її компонентів	1. Результат впровадження
7. Ідентифікація	Система володіє певними властивостями на основі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему	1. Характер спадкоємності 2. Ступінь формалізації 3. Можливість моделювання
8. Оточення	Зовнішнє середовище не є частиною системи, але суттєво впливає на неї	1. Вплив чинників, спонукаючих до змін 2. Спосіб реагування на зовнішні або внутрішні зміни
9. Концептуалізм	Система – особлива форма, яка відображає цілі, цінності групи, що реалізує певну концепцію	1. Мета змін 2. Втручання в ієрархію стратегій 3. Вплив на генеральну стратегічну мету
Процесний контекст змін		
5. Процес	В системі відбуваються зміни внаслідок взаємодії її компонентів	1. Спосіб здійснення змін 2. Терміновість впровадження змін 3. Періодичність змін 4. Здатність до подальшого розповсюдження 5. Характер виникнення потреби у змінах 6. Характер спрямовуючого імпульсу 7. Напрямок виникаючих ініціатив

На відміну від загально відомого підходу, який передбачає типізацію: «зміни у товарах (послугах)» - «зміни у технологіях» - «зміни у стратегії і структурі» - «зміни у культурі», у роботі пропонується виділення 5-ти ключових елементів стратегічних змін:

- технологічні, які враховують зміни у товарах (послугах), основних та супутніх) технологіях;
- зміни у бізнес-моделі, які з огляду на бізнес-процесний підхід характеризують зміни на усіх рівнях стратегії підприємства і зокрема, включають перетворення фінансово-економічної підстратегії;
- зміни у структурі, що відображають трансформації в організаційній структурі та організаційно-правовій формі підприємства;
- зміни у культурі, які присвячені реформації організаційної культури на усіх її трьох рівнях;
- зміни, орієнтовані на персонал, які враховуються усі аспекти під стратегії управління персоналом підприємства.

Для посилення структуризації процесу планування змін пропонується врахування таких ознак як мета змін, ступінь формалізації та можливості моделювання.

Грунтовність процесу планування змін залежить також від вивчення ретроспективної компоненти перетворень. Тому пропонується обов'язкове виділення таких ознак як характер спадкоємності та вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни. За характером

спадкоємності виділяються заміщуючи зміни, які передбачають залучення існуючих організаційних елементів з досвіду інших організацій, та зворотні, які полягають повернення до організаційних елементів самого підприємства, що були застосовані раніше.

Аналіз наукових доробок, присвячених теоретичним напрямам і підходам до класифікації стратегічних змін показав, що передусім їх розділяють на два великі класи: раціональні концептуальні підходи (моделі) змін, обумовлені реалізацією встановлених цілей, плану або проекту перетворень, і природні, що описуються як еволюційний соціокультурний процес. Вочевидь, така класифікація в силу своєї спільності є недостатньо конструктивною. Аналіз вимог, що пред'являються до класифікації в цілому і окремим класам, дозволив сформулювати найбільш повну, системну класифікацію стратегічних змін, що має багатоцільовий характер, включає компактні, однорідні класи, які не перетинаються. На нашу думку вона досить повно і логічно розкриває усі аспекти стратегічних перетворень, а також відповідає умовам і вимогам за ознаками однорідності, змістовності і інформативності. Також запропонована класифікація розкриває ключові ознаки системи, і відповідно – підприємства, як відкритої системи. На цій основі були запропоновані класифікаційні ознаки стратегічних змін, які враховують їх змістовний і процесний контексти.

## Література

1. Daft R.L., 2001. Organization Theory and Design. South-Western College Pub. (пер. на русск язык Дафт Р. 2001. Организации: Учебник для психологов и экономистов. СПб.)
2. Maes G. 2008. Towards a dynamic description of the attributes of change // 3<sup>rd</sup> Workshop on Organisational Change & Development: Advances, Challenges & Contradictions. Bucharest, 26-27 September, 2008. URL: [http://www.eiasm.org/frontoffice/event\\_announcement.asp?event\\_id=586](http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=586)
3. Marshak R.J. 2002. Changing the language of change: how new con-text and concepts are challenging the ways we think and talk about organ-izational change // Strategic Change, vol.11, pp. 279-286
4. Greenwood R., Hinings C.R. 1996. Understanding radical organiza-tional change: bringing together the old and the new institutionalism // Academy of Management Review, 21, pp. 1022-1033.
5. Анискин Ю.П., Бульканов П.А. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография. – участник нац. Проекта «Образование», Междунар. акад. Менеджмента, Междунар. акад. науки и практики орг. пр-ва. – М.: издательство «Омега-Л», 2009. – с. 37-41
6. Мильнер Б.З. Теория организации: учеб. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – с.677-680
7. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник . 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – с.210-216
8. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие . – М.:ИНФРА-М, 2007. – с.161-164
9. В. М. Заболотный. Реструктуризация підприємства. Навч.посіб.для вищ.навч.закл. / за ред. В. М. Заболотного. – К.: Міленіум, 2001. – с.55-59
10. С. А. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. Управление изменениями : учебное пособие. – М.: Рид Групп, 2011. – с. 39-51
11. Наливайко А. П. Рационализация стратегического выбора хозяйствующих субъектов // Бизнес-информ, № 10, 2010. – С.172-175 [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Bi/2010\\_10/172-175.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2010_10/172-175.pdf)

351.8

Семенова Ю.А., ст. преподаватель,  
ТНУ им. В.И. Вернадского

### МЕТОДОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Обеспечение выхода Украины из экономического кризиса, продолжение курса реформ и достижение экономического роста возможно лишь при условии совершенствования системы государственного регулирования, проведения содержательных и последовательных структурных преобразований, в том числе и в природоохранной сфере. Их необходимость обусловлена изменением приоритетов, тем, что идеология, на которой базируется административно-командная система управления, пришла в очевидное противоречие с требованиями развития продуктивных сил и жизнеобеспечивающими нормами прав человека. Стратегической целью развития Украины должны быть преобразования ее природно-ресурсного потенциала в фундамент экономического роста, который отвечает правильному пониманию сути устойчивого развития с позиции мирового сообщества. Такая постановка вопроса требует не только повышения теоретического уровня