

## **ГЕНЕЗИС ТЕОРІЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В умовах глобалізації та інтеграції, посилення конкуренції на світовому ринку, розповсюдження сучасних інформаційних та комунікаційних систем і технологій, зовнішнє середовище постійно змінюється, створюючи все складніші умови для діяльності підприємств. Висока динаміка сучасного економічного середовища вимагає від останніх розвитку такої ключової компетенції, як здатність ефективно та швидко реагувати на зміни. Особливо гостро це питання постає перед підприємствами, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, це зумовлюється більш вибагливою кон'юнктурою ринку, рівнем ризику та конкуренцією.

Широкому спектру проблем підприємства щодо управління організаційними змінами та їх вирішення присвячено науковій праці таких видатних вчених-економістів, як І. Адизес, А. Арменакіс, Л. Грейнер, Ф. Гуіяр, Дж. Дак, Р. Дафт, Дж. Келлі, Дж. Коттер, Дж. Пфедфер, Р. Холл, М. Ханнан, К. Фрайлінгер. Серед вітчизняних вчених питання управління організаційними змінами досліджують І.М. Акімова, О.В. Виноградова, С.Б. Довбня, М.О. Кизим, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко. Серед російських дослідників – М.Д. Аістова, Г.Б. Клейнер, І.І. Мазур, В.Н. Треньов, С.Р. Філонович, В.Ф. Шапіро, Г.В. Широкова. Відсутність єдності у підходах, методах управління та оцінювання організаційних змін підприємства обумовлює необхідність проведення подальших системних досліджень процесів та характеру організаційних змін, розробки теоретичних і методичних положень з метою формування бажаного економічного стану підприємства.

Мета статті - дослідження генезису теорій управління змінами на підприємстві та визначення ефективного інструментарія управління ними.

Здатність організацій до розвитку значною мірою забезпечується вмінням менеджерів налагоджувати ефективні взаємозв'язки із ключовими чинниками бізнес-середовища. Водночас не менше значення має здатність внутрішнього середовища організації змінюватись відповідно до нових стратегічних цілей, що виникають на якісно іншому етапі її розвитку. Не існує універсального типу організаційної структури, який би забезпечував максимальну ефективність управління на всіх стадіях розвитку організації. Тому у разі зміни визначальних ситуаційних факторів, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на їх вплив, мають відбуватися і організаційні зміни [3].

«Зміна» буквально трактується як виправлення, перетворення; змінити – означає зробити іншим; процес, що змінює що-небудь колишнє [4, с. 202]. З філософської точки зору [5], категорія «зміни» характеризує перехід з одного в інше; зміни передбачають певні перетворення стану. Перетворення – більш складна форма переходів, що передбачає якісні стрибки, необоротні зміни. Існують різні форми перетворень: реформи (реформації), революції та інші [5, с. 475].

Немає чіткої єдиної наукової думки про визначення поняття «організаційні зміни», й дослідники до аналізу організаційних змін підходять із різних сторін. Розрізняють дві важливі складові організаційних змін: змістовну (що змінилося?) і процесну (як змінилося?).

Змістовний аналіз змін дозволяє зрозуміти, які організаційні характеристики змінилися за досліджуваній проміжок часу. При цьому «організаційні зміни» пов'язують із перетворенням, зміною окремих аспектів, елементів, характеристик організації й визначають як:

«зміну в тому, як організація функціонує, хто її члени й лідери, яку форму вона приймає і як вона розподіляє свої ресурси» [2];

перетворення економіко-правової форми й прийнятий на підприємстві розподіл прав та обов'язків [1, с. 35; 32];

зміну головних компонентів організації: «стратегії, структури або процесу» (Дж. Р. Кімберлі й Р. Е. Куїнн [10, с. 310]), а також бізнес-процесів, культури, структури й влади (Д. Бодді й Р. Пейтона [3]).

Процесний аналіз указує на те, яким способом відбувається дана зміна. Дану сторону організаційних змін визначають як «послідовність подій, які привели до спостережуваної змістовної зміни в організації, тобто сукупність причин, що викликали зміну, і підпроцесів ухвалення рішення про зміну, його детальне пророблення й упровадження в організації» [2, с. 36]). Згідно цього підходу, організаційні зміни – це:

## УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС

«перетворення організації між двома моментами часу» (В. Р. Барнетт, Г. Р. Керролл [2]);  
 «процес руху від поточного стану до стану майбутнього, розділений перехідним періодом» (Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Хан Ван Німвеген [9, с. 19]). Таким чином, ми можемо зробити висновок, що організаційні зміни в умовах конкуренції є необхідною умовою, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства і одночасно виступає інструментом адаптації до динамічних факторів зовнішнього середовища. Тому, ми вважаємо, за необхідне дослідити генезис теорій організаційних змін (табл.1), які формуються і до цього часу та дозволяють визначати методи і етапи управління змінами.

Таблиця 1

Генезис концепцій управління змінами*	
Автори концепцій	Основні концептуальні ідеї
Й.Шумпетер, Концепція творчого руйнування (1942 р.)	Мінятися постійно, мінятися швидко, мінятися швидше, ніж конкуренти – така умова виживання сьогодні. І чим рішучіше діють керівники, які руйнують існуюче (організаційну структуру, процеси, ринки тощо), щоб створювати нове, тим швидше компанія набиває потрібну висоту, зводячи до мінімуму час перебування в «долині смерті». Тому безперервне саморуйнування і самовідтворення повинне стати для організації нормою життя.
Л.Кох і Дж.Френч, Дослідження реакції на зміни (1948р.)	Процес організаційних змін неминуче супроводжується проявом незадоволеності і побоювань, високою плинністю кадрів, падінням рівня ефективності організації, скороченням обсягів виробництва.
Модель перетворень бізнесу К. Левіна, 1951 р.	К. Левін визначив основні етапи процесу організаційних змін: 1. «Розморожування». На цій стадії члени організації одержують інформацію про реальний стан справ для того, щоб «струснути» їх і спонукати до усвідомлення необхідності змін. Тут же повинна бути подана інформація про методи реформ і їх можливі наслідки. 2. Рух. На даній стадії виконуються заплановані заходи для зміни поведінки працівників і відділів. 3. «Заморожування». Тут здійснюються заходи, спрямовані на зміцнення того, що змінили. Співробітники повинні переконатися в ефективності нового, прийняти нові методи, підтримати їхнє використання.
Л.Грейнер, концепція еволюційно-революційної «фазової трансформації бізнесу» (1972)	Розвиток організації проходить у 6 етапів. Причому перехід між етапами пов'язаний із розміром підприємства: чим більше масштаб, тим вище можливості, складніше система управління і, природно, вище етап розвитку. Також модель характеризує, з одного боку, вплив на структуру управління, з іншого – реакцію органів управлінських структур на цей вплив та розробку певної протидії. Кожний етап закінчується кривою зростання, в ході якого організація може перейти в період спаду і закінчити своє існування або на наступний етап, отримавши можливості для підйому.
Модель «Айсберга» С. Н. Германа, 1978 р.	Важливою частиною управління організаційною зміною є фокусування на неформальних відносинах, або «м'яких сферах» організації, щоб гарантувати підтримку членами організації цілей, завдань, стратегій і політики. Успіх або крах організації забезпечують неформальні відносини.
М.Ханнан і Дж. Фрімен, теорія екології організаційних популяцій (1984р.)	Не використовують метафору «еволюція/революція», проте розрізняють близьку за значенням дихотомію – корінні і периферійні структурні зміни, маючи на увазі, що корінні зміни ведуть до підвищення ризику загибелі організації, а периферійні – або на цей ризик не впливають, або навіть можуть його знижувати. Дають чітку змістовну характеристику корінних змін, до яких вони відносять ( в порядку зниження їх ризикованості): зміни місії компанії, структури влади, технології і маркетингової стратегії.
М.Ташман, В.Ньюман і Е.Романеллі «Модель перервної рівноваги», (1986р.)	Виділяють два основні типи еволюційних змін, які вони умовно називають «настройкою, гармонізацією» (fine-tuning) і «безперервними пристосуваннями до змін у зовнішньому середовищі».Що стосується революції, то Ташман і співавтори називають її «реорієнтація організації» і описують як різні, що розповсюджуються на всю організацію зміни, що включають одночасні сильні зміни в місії і ключових цінностях, розподілі влади і статусу, організаційній структурі, системах і процедурах, перегляд моделей взаємодії між людьми в організації і появу нових керівників.
Модель управління стратегічними змінами І.Ансоффа (1989р.)	У ході стратегічних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів :а)стратегії, що дасть нову продукцію й нові ринки; б) компетенції управління, що включає систему, структуру, уміння й знання, навички; в) поведінки персоналу, включаючи норми, поняття, цінності, моделі світу й розподіл влади. Послідовність впровадження змін : стратегія – система - поведінки.
Модель перетворення бізнесу	Підприємство подібне живому організму й представляє собою «біологічну корпорацію», що народжується, росте, хворіє, здійснює вибір, навчається.... Процес

## УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС

<p>Ф. Гуіяра й Дж. Н. Келлі, 1990-ті рр.</p>	<p>перетворення включає чотири елементи: рефреймінг – досягнення мобілізації, вироблення бачення перспектив; реструктуризацію – перетворення компанії з метою зробити її конкурентоспроможною; пожвавлення – зростання компанії за рахунок концентрації на потребах ринку, винаходу нових видів бізнесу й нових інформаційних технологій; оновлення через вироблення рефлексів адаптації до змін навколишнього середовища, створення мотивації: розробка системи винагороди, формування нових знань тощо.</p>
<p>Теорії Є і О організаційних змін М. Біра й Н. Норія, 1990-ті рр.</p>	<p>Теорія Є виходить із примату фінансових цілей і орієнтована на використання «жорстких методів» здійснення організаційних змін «зверху донизу». Теорія О орієнтована на корпоративну культуру, цілі й мотиви співробітників організації та використовує «м'які» методи (зміни «знизу нагору») навчання й розвиток співробітників, зміни характеристик корпоративної культури. Для досягнення максимального ефекту необхідне комбінування «жорстких» і «м'яких» методів та враховування часу, наявних ресурсів, цілей, особливостей культури, стилю управління</p>
<p>В.Барнетт і Дж.Керолл «Теорія екології організаційних популяцій» (1995 р.)</p>	<p>Підтримують теорію екології організаційних популяцій, пропонують, у дещо більш загальному вигляді, розуміти під корінними змінами зміни, після яких виникає широкий спектр змін у всій організації</p>
<p>Модель етапів процесу змін Дж.П.Котлера (1995р.)</p>	<p>Основні елементи етапів змін складаються з переконання працівників щодо необхідності змін, створення команди реформаторів, розробки й пропаганди нового бачення перспектив майбутніх ринків й визначення стратегії завоювання, забезпечення умов для швидкої участі персоналу в перетвореннях. Значну приділено отриманню швидких результатів, закріпленню успіхів для поглиблення процесу змін й їх закріпленню в корпоративній культурі.</p>
<p>Модель організаційного розвитку Л.Грейнера (1998р.)</p>	<p>Виділено еволюційний та революційний характер змін. Основні положення: 1) наявність чітко ідентифікованих фаз у розвитку компанії (від 3 до 15 років і кожна характеризується своєю унікальною структурою, системою управління й типом лідера); 2) революційні періоди переходу від однієї фази до іншої; 3) збереження «логіки парадоксу», коли рішення проблем однієї фази стає пізніше проблемою; 4)основний опір змінам зосереджений «нагорі», тому що найбільше впливає на статус і владу топ- менеджерів.</p>
<p>Д.Шнайдер, «Модель класичних змін» (1998 р.)</p>	<p>Пропонує «криву класичних змін», яка відображає вплив змін на ефективність бізнесу. На проміжній стадії процесу змін неминуче падає продуктивність праці як наслідок – ефективність діяльності всієї компанії. Потім відбувається «примирення» з реальністю : коли люди набувають нові знання і досвід, адаптуючись до умов, що змінилися. І лише тоді може початися підйом. Програма змін починає приносити «віддачу».Результативність бізнесу зростає. Таким чином, падіння ефективності бізнесу на якомусь етапі спостерігається завжди. І головна причина – опір змінам.</p>
<p>Модель основних фаз процесу змін – крива змін Дж.Д.Дака (2000-ті рр.)</p>	<p>Визначено основні фази процесу організаційних перетворень: застій – організація подавлена або надмірно активна; - підготовка – лідери починають розробляти плани й механізми обміну інформацією; реалізація – підключення персоналу на різних рівнях; перевірка на міцність – подолання конфліктів, розбіжностей, промахів, досягнення успіхів, досягнення мети.</p>
<p>Модель життєвого циклу організації Адизеса (2000-ті рр.)</p>	<p>Етапи життєвого циклу організації діляться на дві стадії: зростання і старіння. При правильній стратегії й тактиці розвитку компанії вона може досягти розквіту й перебувати в цьому стані нескінченно довго. Ключ успіху в управлінні організацією – це вміння зосередитися на вирішенні проблем, які властиві даній стадії життєвого циклу організації, так, щоб вона змогла розвиватися далі.</p>
<p>Е.Абрахамсон, теорія «творча рекомбінація» (2004 р.)</p>	<p>«Творча рекомбінація» - всяке нове поєднання і нові взаємозв'язки окремих складових організацій, що ведуть до якісної зміни її вигляду. Виділяє п'ять умовних елементів організаційної архітектури, з яких складається будь яка компанія, а саме: люди, соціальні зв'язки, корпоративна культура, бізнес –процеси і організаційна структура. Подібного роду архітектура тримається на двох вісях. «Матеріальна вісь» (процеси – структура) повністю керована менеджерами. Що стосується «нематеріальної вісі», то тут у багатьох випадках вплив керівництва виявляється вельми обмеженим (наприклад, формування соціальних зв'язків у більшості компаній – процес стихійний). Дану споруду необхідно спочатку розібрати, а потім скласти заново і обов'язково так, щоб мета намічених змін була досягнута.</p>

\*[систематизовано на основі 1,2,6,8,10]

Отже, у XX-XXI столітті відбувалося і триває до нині формування інструментарію управління організаційними змінами, які стають невід'ємним елементом процесу управління підприємством, яке працює не тільки на регіональному рівні, але і на міжнародному. Основними факторами, які обумовлюють необхідність організаційних змін є – фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. До факторів внутрішнього середовища відносять: персонал, технологію, цілі, завдання, організаційну структуру тощо. Спонукаючими факторами зовнішнього середовища є: конкуренти, постачальники, споживачі, посередники, контактні аудиторії, профспілки тощо. Однак, слід пам'ятати, що на ефективність організаційних змін буде впливати: ціль змін, типи змін, стиль їх проведення, механізми та важелі проведення, розподіл прав і повноважень.

Отже, можна зробити висновок, що організаційні зміни – це різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, організаційної структури, техніки, технологічних процесів тощо) та здатні перешкоджати негативним тенденціям і забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах конкуренції.

### Література

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М.: Альпина Паблшер, 2002. – 288 с.
2. Андреева Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т.Е. Андреева. // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – Вып. 2 (№ 16). – Серия 8. – С. 33–50.
3. Бодди Д. Основы менеджмента. Серия "Теория и практика менеджмента" / Д. Бодди, Р. Пэйтон; Пер. с англ. – СПб: Питер, 1999. – 816 с.
4. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
5. Войтов А. Г. Философия: учебное пособие для аспирантов / А. Г. Войтов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 512 с.
6. Граб В.М. Ефективність функціонування та економічний розвиток підприємства /Граб В.М.// Стратегія економічного розвитку України. – вип.20-21.- 2007.-с.158-166.
7. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2004. – 416 с.
8. Отенко В.І. Стратегічні зміни на підприємстві :сутність, види, інструментарій/ Отенко В.І., Гринь О.В// Бізнес-інформ. - № 8.-2011. – с.204-207
9. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Хан Ван Нимвеген – СПб: АЗБУКА, БМикро, 2002. – 318 с.
10. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл; пер. с англ. Е. Нектерова; [поб. общ. ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 508 с.