

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК СКЛАДНИК УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

THE SYSTEM OF CHANGE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF SUCCESSFUL COMPANY

Турчіна С.Г.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності та євроінтеграції,
Сумський національний аграрний університет

У статті досліджено проблеми управління змінами підприємства в контексті його успішного розвитку. Встановлено, що система управління змінами є відкритою і складною економічною системою, яка характеризується наявністю цілей, функцій та методів. Обґрунтовано, що для успішного функціонування підприємства необхідно завчасно аналізувати фактори зовнішнього середовища, оцінювати готовність підприємства до змін, ретельно планувати його діяльність та оцінювати ризики, працювати над подоланням можливого опору та проводити розподіл повноважень між учасниками процесу змін. Доведено доцільність формування ефективної системи управління змінами як важливого складника його успішного розвитку.

Ключові слова: управління змінами на підприємстві, система управління змінами, планування змін, стратегічне управління, ринкова вартість, конкурентоспроможність, фактори зовнішнього середовища, принципи, орієнтири, підходи до формування.

В статье исследованы проблемы управления изменениями предприятия в контексте его успешного развития. Выделены касающиеся большинства отечественных предприятий этапы процесса управления изменениями: подготовка и планирование, внедрение и реализация изменений. Установлено, что система управления изменениями – открытая и сложная экономическая система, которая характеризуется наличием целей, функций и методов. Доказано, что для успешного функционирования предприятия необходимо предварительно анализировать факторы внешней среды, оценивать готовность предприятия к изменениям, тщательно планировать его деятельность, оценивать риски, работать над преодолением возможного сопротивления, проводить распределение полномочий между участниками процесса изменений. Обоснована целесообразность формирования эффективной системы управления изменениями как важной составляющей его успешного развития.

Ключевые слова: управление изменениями на предприятии, система управления изменениями, планирование изменений, стратегическое управление, рыночная стоимость, конкурентоспособность, факторы внешней среды, принципы, ориентиры, подходы к формированию.

In the article examining problems of change management as one of the most demanded technology in company management in context of its successful development. Based on conceptual approaches the main stages of change management process for the majority of domestic companies were determined: preparation and planning, implementation and realization. Considering the available research, the author concluded that the change management system like many other as open and complex economic system, which is characterized by existence of objectives, functions and methods. It was proved that for successful company operation it is necessary to analyze in advance external factors, assess a willingness of enterprise to change, carefully planning of activities and risks evaluation, work towards overcoming possible resistance and carry out division of powers between the participants in the process of changes. The formation of effective system of changes management with this goal is an important component of successful company development.

Keywords: change management in company, system of change management, changes planning, strategical management, market value, competitiveness, external factors, principles, orientations, formation approaches.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управлінцям добре відомим є вислів давньогрецького філософа Геракліта:

«Немає нічого більш постійного як зміни». В іншій інтерпретації він звучить так: «Усе тече, усе змінюється». Осучаснення вказаного переконаливо доводиться світовим досвідом еконо-

мічно розвинених країн. У цьому зв'язку безальтернативними є розроблення і реалізація шляхів розвитку виробництва з урахуванням вчасного реагування на зміни, вміння передбачати їх, а також знати як себе поводити в результаті зміни ситуації. Саме через це вміння ефективно управляти змінами є важливим складником господарської діяльності. Отже, господарюючим суб'єктам варто ініціювати процес формування і застосування системи управління змінами під час здійснення стратегічного планування, тому виникає об'єктивна необхідність дослідження складників системи управління змінами для організації управління підприємством на якісно вищому рівні задля досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблема управління змінами приділено значну увагу вчених: І. Адізеса, І. Ансоффа, О.О. Гайдей, Т. Гринько, П. Друкера, Е. Камерона, К. Левіна, Я. Лісун, Д. Пью та ін. На особливості формування системи управління змінами звертається увага в наукових працях: О. Гусєвої, І. Дмитрієва, О. Кузьміна, М. Мельник, Н. Різника, О. Савченко, К. Фрайлінгер, Г. Широкова та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Високо оцінюючи значний внесок указаних учених у вирішення проблем, пов'язаних з управлінням змінами, слід зауважити, що багато теоретичних та практичних питань у цьому напрямі є невирішеними та дискусійними. Це стосується, зокрема, визначення місця управління змінами в підприємствах та формування ефективної системи управління змінами, адже керівники сучасних підприємств не орієнтуються на те, щоб управляти змінами і мати із цього зиск.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження проблем упровадження і визначення місця управління змінами на підприємствах та розроблення рекомендацій щодо ефективності системи управління змінами.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Будь-якому господарюючому суб'єкту для виживання на ринку та збереження конкурентних позицій необхідною є така система управління, яка б відповідала особливостям внутрішнього і зовнішнього середовища, сприяла реалізації стратегічних цілей та найбільш повно була зорієнтована на максимізацію вартості підприємства. Таким чином, управління змінами – одна з найбільш затребуваних технологій управління підприємством у контексті його успішного розвитку.

Поділяючи наукові погляди О. Гайдей [2, с. 71–75,] стосовно того, що управляти змінами означає рухатися від проблемного стану

до стану вирішеної проблеми, можемо констатувати, що зміни є особливим об'єктом менеджменту, оскільки зазвичай торкаються кожного члена організації. Виходячи із цієї ж позиції, більшість науковців, і ми в тому числі, схиляється до думки, що суб'єктом управління в процесі організаційних змін виступає найчастіше керівництво підприємства, оскільки управління процесом змін стосується усієї системи та входить до функцій менеджменту.

У сучасному науковому полі зміни визначаються по-різному. Управління змінами – це процес постійного корегування діяльності організації, відновлення її структури та пошуку нових можливостей [5].

Зміни – це необхідний інструмент розвитку суб'єктів господарювання, а саме управління змінами повинно забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на засадах адаптації до умов зовнішнього середовища [3].

Слушними, на нашу думку, є шість правил ефективного управління змінами [4]:

1. ретельно формуйте потребу в змінах;
2. не тільки вигадуйте зміни, але й продумуйте їх;
3. розпочинайте зміни з неформальних обговорень, щоб забезпечити зворотній зв'язок та участь;
4. заохочуйте учасників висловлювати свої заперечення;
5. будьте готові змінюватися особисто;
6. відслідковуйте результати змін та фіксуйте їх.

Так, на підставі розглянутих концептуальних підходів до управління змінами можна виділити властиві більшості вітчизняних підприємств три основні етапи процесу управління змінами: підготовка і планування, впровадження та реалізація змін.

Зупинимось детальніше на системі управління змінами. Для цього розглянемо визначення поняття «система». Так, Людвіг фон Берталанфі довів, що «...система є сукупністю елементів взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою і зовнішнім середовищем...» [1].

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі вважають, що система – це деяка цілісність, яка складається із взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого [8, с. 79].

За дослідженнями С. Мочерного, «система – це комплекс підсистем, елементів та компонентів та їм характерних властивостей, взаємодія між якими та середовищем зумовлює якісно або сутнісно нову інтегративну цілісність» [9].

Досить удалими, на нашу думку, є наукові доробки О. Кузьміна, які вказують на те, що система – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка переслідує досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку [5, с. 328].

Досліджуючи тематику стосовно системи управління змінами на підприємствах, варто зазначити, що піонером системного вивчення

змін вважається Курт Левин. У середині 1940-х років він розробив модель спланованих змін, яка нині визнана класичною. У моделі Левина організація представлена як куб льоду. Процес надання організації іншої форми проходить три стадії: «розморожування» – визнання необхідності організаційних змін, «здійснення змін» – самі зміни або їх здійснення, «заморожування» – процедура підсилення, підтримка змін, що відбулися, дають змогу закріпити їх та стабілізувати ситуацію. Модель невиправдано спрощує надзвичайно складний процес змін, представляючи його як лінійний і статичний. Але саме простота цієї моделі зробила її популярною серед менеджерів.

Недосконалість моделі К. Левина є очевидною, адже організація не може перебувати в замороженому стані, вона є динамічною системою, постійно та безперервно змінюючись. Відповідно змінюються й усі її складники: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Що стосується стадій процесу придбання нового стану, то між ними немає чітких меж. Указану модель застосовують у сучасних підприємствах як інструмент планування: розморожування сприймається як обговорення, рух – як уведення в курс справи, заморожування – як аналіз після введення.

М. Мельник зазначає, що системний підхід передбачає вивчення чіткого формування кінцевої цілі, яка виражає ідеальний бажаний стан об'єкта і реалізується у вигляді концепції розвитку та пов'язаний із розглядом багатьох можливостей, урахуванням максимального числа всіх змінних, які визначають стан і зміни об'єкта аналізу з урахуванням того, що частиною системного підходу є інтерактивне вирішення проблеми, тобто поступове наближення до заданої цілі за поступової реалізації необхідних умов [7, с. 11].

Своєю чергою, окремі науковці стверджують, що управління змінами як система має включати три елементи:

- сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами;
- компетентність менеджерів усіх рівнів у плані управління та лідерства;
- стратегічний потенціал підприємства в плані чутливості до змін ринку та готовності до змін самого підприємства [10].

Ураховуючи наявні наукові дослідження, ми дійшли висновку, що система управління змінами, як і багато інших, є відкритою і складною економічною системою. Характерними для неї є наявність цілей, функцій та методів, тобто чітке уявлення про те, що й як треба зробити (рис. 1).

Слід зазначити також, що системі управління змінами притаманні певні властивості, які визначають характер поведінки системи та її економіко-управлінську природу: цілісність, адаптивність і розвиток, сумісність та синергічність.

Цілісність передбачає узгодження цілей змін із місією організації та її стратегічними цілями.

Адаптивність системи управління змінами до системи управління підприємством, а також до зовнішнього середовища формується завдяки ретельному моніторингу конкурентних індикаторів організації і пошуку тих шляхів, реалізація яких поліпшує позиції підприємства у відносинах із партнерами і конкурентами.

Сумісність та синергічність означає здатність системи управління змінами та інших систем в організації взаємно доповнювати одна одну (можливість пристосовуватися, не вступати в суперечність, не створювати конфлікти, взаємоадаптовуватися) для того, щоб односпрямованістю своїх дій досягнути найкращого кінцевого результату функціонування підприємства [11, с. 45–50].

Розглянувши властивості системи управління змінами в підприємстві, можемо констатувати, що її ефективність визначають можливості раціоналізації функціонування і забезпечення злагодженої взаємодії складових компонентів між собою і зовнішнім середовищем.

Функціонування системи управління змінами базується на механізмі реалізації управлінських рішень, який варто розуміти як систему взаємоузгоджених цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію взаємодії між зацікавленими сторонами [11].

Аналізуючи наукові джерела, ми приєднуємося до думки Т.В. Гринько стосовно того, що під час формування системи управління змінами на підприємстві необхідно враховувати, що успішний його розвиток залежатиме від якості розробленої стратегії, а мета організаційних змін полягає в досягненні стратегічних цілей та набутті конкурентних переваг, а тому за сучасних умов доцільним є використання стратегічного підходу до управління змінами на підприємстві [3].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Об'єктивна реальність сучасного економічного розвитку є такою, що ефективно управління підприємством неможливе без системного впровадження змін та нововведень, спрямованого на якісні позитивні зрушення, які, своєю чергою, суттєво впливали б на діяльність суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. Отже, зміни на підприємстві зумовлені його реакцією на розвиток навколишнього середовища та є невід'ємним складником ведення сучасного бізнесу.

Без професіоналізму менеджменту підприємства, його здатності чітко розставляти пріоритети і визначати ключові фактори успіху результативність змін не буде високою. Таким чином, для успішного функціонування підприємства необхідно завчасно аналізувати фактори зовнішнього середовища, оцінювати готовність підприємства до змін, ретельно планувати



Рис. 1. Система управління змінами на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [5]

його діяльність, оцінюючи ризики, працювати над подоланням можливого опору та проводити розподіл повноважень між учасниками процесу

змін. Розроблення ефективної системи управління змінами є важливим складником його успішного розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Берталанфи Л. Фон. Общая теория систем – критический обзор / Л. Берталанфи ; общ. ред. и вступ. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. – М. : Прогресс, 1969 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html
2. Гайдей О.О. Управление змінами на підприємстві / О.О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3(19). – С. 71–75.
3. Гринько Т.В. Управление змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т.В. Гринько [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.business-inform.net

4. Пью Д. Стратегия управления сложными изменениями. Курс профессионального диплома по менеджменту «Управление развитием и изменением». Книга 10 / Д. Пью, К. Мэйби ; Открытый университет Великобритании ; пер. с англ. – М. : ЛИНК, 1995.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [навч. посіб.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник ; 2-е вид. доп. і перероб. – Львів : Інтеллект-Захід, 2003. – 352 с.
6. Лісун Я.В., Гайдей О.О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності / Я.В. Лісун, О.О. Гайдей // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Ч. 2. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 472–479.
7. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М.В. Мельник. – М. : Финансы и статистика, 1990. – 136 с.
8. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
9. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. рек.) [та ін.]. – К. : Академія, 2002. – 952 с.
10. Управление изменениями [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.businessuga.ru/term-upravlenie-biz/upravlenie-izmineniami-termin>
11. Komarnytska N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system / N. Komarnytska, S. Knyaz, N. Shpak // Econtechmod. An international quarterly journal – 2015. – vol. 4. – № 1. – P. 45–50.