

УДК 005.21

ГАРАФОНОВА О.І.

м. Київ

## СТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЗМІН В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Анотація.** В статті обґрунтовано науковий підхід щодо використання терміну "потенціал змін". Визначено умови та фактори щодо формування потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством. Проаналізовано основні групи змін, що здійснюються на підприємстві.

**Ключові слова:** зміни, потенціал змін, види змін, концепція управління змінами в системі управління промисловим підприємством.

**Аннотация.** В статье обосновано научный подход в плане использования термина "потенциал изменений". Определены условия и факторы формирования потенциала изменений в системе управления промышленным предприятием. Проанализированы основные группы изменений, которые осуществляются на предприятии.

**Ключевые слова:** изменения, потенциал изменений, виды изменений, концепция управления изменениями в системе управления промышленным предприятием.

**Abstract** In the article the scientific approach to the use of the term "potential changes". The conditions and factors on the formation of potential changes in the management of an industrial enterprise. The basic group of changes that are made in the company.

**Keywords:** change, the potential changes, types of changes, the concept of change management in the management of industrial enterprise.

**Постановка проблеми.** Складна ситуація в розвитку діяльності вітчизняних підприємств пов'язана з особливостями сучасного постіндустріального суспільства, ринок якого формується і розвивається на основі глобалізації та ускладненні світової господарської системи. Головною ознакою такого ринку є нестабільність, яка суттєво впливає на характер відтворювального процесу в суспільстві. За таких обставин мінливість умов конкуренції швидко знецінює конкурентні переваги, що потребує змін системи управління, насамперед, за допомогою впровадження сучасних інформаційних підходів до регулювання розвитку підприємств.

Практика управління сучасним промисловим підприємством потребує усвідомлення концептуальних засад управління змінами. В процесі функціонування підприємств під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованого організаційного механізму реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами.

Як правило, зміни на підприємствах обумовлені реакцією підприємства на розвиток зовнішнього середовища (зв'язку, вимоги і можливості). Підприємства змушені постійно пристосовуватися до середовища, в якому існують. Саме тому, вони також генерують зміни в зовнішньому середовищі, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, які стають домінуючими і знаходять широке застосування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідність постановки й вирішення завдань ефектив-

ного управління складними економічними системами, до яких належить конкурентний потенціал підприємства, зумовлена науково-технічним прогресом, широким суспільним поділом праці, господарськими зв'язками між галузями економіки, становленням конкурентно-ринкових відносин.

Важливість управління потенціалом змін на підприємстві починає усвідомлюватись лише зараз. Окремі аспекти проблем ефективного використання економічних ресурсів та управління потенціалом змін на промислових підприємств досліджено й відображено у фундаментальних теоретичних працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Л.І. Антошкіна, О.В. Кленіна, О.С. Федоніна, А.Т. Зуба, М.В. Лактіонова тощо. В роботах даних науковців оцінено загалом потенціал компанії, але потенціал змін залишається відкритим питанням для вітчизняної науки. В літературі відсутня загальна концепція щодо формування потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством в цілому.

**Мети статті:** обґрунтування формування потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Тому предмет управління потенціалом змін підприємства є досить актуальним для вітчизняних підприємств. Вітчизняні промислові підприємства змушені ініціювати процес введення змін для покращення ринкового становища, збільшення вартості акціонерного капіталу або для впровадження урядових стратегій. Дослідження практики діяльності промислового сектору економіки України

доводить, що причинами організаційних змін є: збереження стабільності організації, підтримка збалансованого економічного зростання і безперервного розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Управління змінами – це процес, що робить можливим для організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати у постійно мінливому середовищі. До нього входять дії, призначені для підтримки, прийому, і затвердження необхідних та узгоджених модифікацій і змін.

Розробка організаційно-економічного механізму управління змінами на промислових підприємствах вимагає концептуального обґрунтування управлінських категорій: “зміни”, “організаційні зміни”, “управління змінами”.

Проведені дослідження дозволяють фіксувати три базові визначення управління змінами. За визначенням А. Т. Зуба та М. В. Лактіонова, зміна – це поступовий або ступінчастий процес переходу підприємства на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій [1, с. 214]. Таким чином, на думку авторів, першим і найочевиднішим є те, що цей термін відноситься до завдання з управління процесом змін. Процес управління змінами сам по собі термін, що складається, щонайменше, з двох вимірів.

Перший його вимір стосується запровадження змін запланованих, контрольованих, які проводяться у систематичний спосіб. Такий підхід направлений на запровадженні нових методів і систем у діючу систему управління промисловим підприємством з метою забезпечення його ефективності. Зміни, якими необхідно управляти, є елементами внутрішнього середовища організації, і відповідно контролюються менеджерами підприємства. Але такі зміни можуть бути ініційовані зовнішніми факторами.

Другий вимір управління змінами включає реакцію на нововведення, над якими менеджмент підприємства має дуже мало засобів контролю або ж взагалі не може їх контролювати. Такі зміни є результатом дій, наприклад, законодавчих, соціальних і політичних перетворень, зміни напрямку і фаз економічного процесу тощо.

Перший і другий виміри науковцями визначаються як проактивний і реактивний відповідно [2, с. 115].

Управління змінами також може відноситися до сфери професійної практики і є основою для іншого визначення цього терміну. Незалежні консультанти можуть виступати в ролі агентів впровадження змін для того, щоб допомогти своїм клієнтам впоратися зі змінами, які стоять перед ними, або для того, щоб допомогти їм скористатися проактивним підходом до змін шляхом вирішення завдань управління неминучими змінами. Майже у всіх випадках процес змін вимагає до себе індивідуального підходу в кожній конкретній ситуації. Професійні агенти із запровадження змін беруть на себе функції щодо управління процесом змін, співпрацюючи з менеджерами підприємства.

Ще одне визначення управління змінами базується на змісті предмета [3, с. 212]. Воно включає в себе

головним чином моделі, методи і технології, інструменти, навички та інші форми знань, що складають практику управління змінами. Ці компоненти структури знань пов’язані та інтегровані в ряді концепцій і принципів, що називаються загальною теорією систем.

Розкриття сутності поняття “управління організаційними змінами” потребує дослідження категорії “зміни”.

І.І. Прокопенко визначає “зміну”, як відмінність від колишнього стану, і вказує, що “зміна” – це заміна одне іншим, або так зване перетворення. При цьому процеси, які характеризують поняття “зміна”, мають такі напрямки, як розвиток та адаптація [4, с. 15-20].

Напрямок адаптація припускає, по-перше, ріст або зменшення, за рахунок яких відбуваються зміни, по-друге, заміщення – заміна будь-якого елементу системи без істотного поліпшення всієї системи, по-третє, поліпшення – зміна окремих елементів системи без зміни принципів і структури.

У свою чергу, процес розвитку торкається трьох напрямків:

- **трансформація** – метаморфоза структури та форми за рахунок зовнішнього впливу;
- **відновлення, інновація** – зміна принципів або всієї конфігурації за рахунок зовнішнього впливу;
- **саморозвиток** – зміна базових концепцій, моделі зсередини, за рахунок своїх ресурсів.

М. Кубр під терміном “зміни” має на увазі певні відмінності між двома послідовними моментами часу в ситуації, людині, організації тощо [5, с. 74-103].

Однак визначення поняття “зміна”, яке пропонують І.І. Прокопенко та М. Кубр, не дає змоги чітко сформулювати це поняття, що ускладнює застосування даного терміна на практиці.

На основі проведених досліджень, визначимо поняття “**зміна**” з авторської точки зору – це перетворення одного стану ситуації, людини, робочої групи, підприємства або інших явищ в інший стан (більшою мірою це є розвиток), який відрізняється від попереднього внаслідок впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, **організаційні зміни** – це заміщення одного стану підприємства, її компонентів і ресурсів новим станом, який відрізняється від попереднього під впливом різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Дослідження сутності організаційних змін доповнюється вивченням їх видів. Розрізняють наступні підходи до їхнього визначення.

І.І. Прокопенко виділяє такі види змін [складено на основі даних 4;6]:

- **інкрементні** – зміни характеризуються як поступові, еволюційні. При здійсненні таких змін ефект для підприємств звичайно невисокий, однак опір персоналу малий;
- **значні**, які характеризуються принципово новими змінами у внутрішньому середовищі

підприємств, наприклад, у стратегії підприємства, в організаційній структурі, у технологіях тощо. У цьому разі ефект від змін значний, але цей процес нагтовхується на досить великий опір персоналу;

- реактивні – зміни як реакція на зрушення в зовнішньому середовищі або тиск всередині підприємства;
- проактивні – зміни коли підприємство прогнозує будь-які зрушення в зовнішньому середовищі і здійснює організаційні зміни заздалегідь;
- реорієнтація – стратегічні, великі зміни в результаті раптових або істотних зрушень у зовнішньому середовищі. На відміну від значних змін надається більше часу для змін усередині підприємства;
- відтворення – зміни здійснюються в умовах кризи, великого опору персоналу та недостатнього часу. Рівень ризику вищий, ніж при реорієнтації. Така ситуація вимагає зміни головних цінностей підприємства або вищого керівництва підприємства.

Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах підприємства. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Сукупність змін утворюють потенціал змін в системі управління промисловим підприємством. До таких змін на підприємстві відносяться:

- в основній структурі – характер і рівень ділової активності, правова структура, власність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, злиття, спільні підприємства;
- у завданнях і діяльності – асортимент продукції і набір послуг, що надаються, нові ринки, клієнти та постачальники;
- в застосовуваній технології – обладнання, знаряддя праці, матеріали і енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка;
- в управлінських структурах і процесах – внутрішня організація, трудові процеси, процеси прийняття рішень і управління, інформаційні системи;
- в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва;
- в персоналі – керівництво та службовий персонал, їх компетентність, мотивація, поведінка та ефективність в роботі;
- в ефективності роботи підприємства – фінансові, економічні, соціальні та інші показники для оцінки зв'язку підприємства з зовнішнім середовищем, виконання своїх завдань і використання нових можливостей;

- престиж підприємства в ділових колах і в суспільстві.

Щодо управління організаційними змінами, то у сучасній практиці широко використовується таке визначення: управління змінами являє процес прогнозування та планування майбутніх змін, визначення всіх потенційних змін для більш детального та ретельного вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення, а також організації моніторингу й координації виконавців, які реалізують зміни в організації.

Для виявлення особливостей управління змінами в економічних системах можна запропонувати таку типологію змін:

- зміни як реакція на кризу;
- зміни як процес реалізації нової стратегії;
- "тихі" зміни, що виникають в основному в результаті перестановки кадрів під впливом особистісних характеристик персоналу (це зміни соціально-психологічного клімату в колективі, негласних правил поведінки, організаційної культури, пріоритетів в управлінні, які можуть значно вплинути на стратегії розвитку та результати діяльності організації).

Зміни на підприємстві передбачають зміну однієї або більше внутрішніх змінних в цілях підприємства, структурі, задачах, технології і людському факторі. Проводячи зміни на підприємстві керівник повинен пам'ятати, що всі змінні взаємопов'язані. Для виживання підприємства керівництво повинно оцінювати і змінювати свої цілі відповідно зі змінами зовнішнього середовища і самого підприємства. Зміна цілей для успішних підприємств також необхідна, тому що поточні цілі вже досягнуті.

Структурні зміни – одна із розповсюджених форм змін на промислових підприємствах. Вони необхідні, коли проходять значні зміни в цілях і стратегії, та суттєво впливають на людську компоненту, що є причинами опору таким змінам. Зміни в технології і задачах призводять до зміни процесу і графіка виконання задач, впровадженню нового устаткування і методів роботи, зміни нормативів і самого характеру роботи. Ці зміни викликають, як правило, перегляд планів, потребують модифікації структури і робочої сили. Зміни в людях охоплюють технічну підготовку, зміни у груповому спілкуванні, мотивацію, лідерство, оцінку якості роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формуванню груп. Для успішного проведення змін у самих працюючих, необхідно їх скоординувати з іншими змінами.

Сучасний стан економіки України супроводжується гострою загальноекономічною кризою. При таких соціально-економічних умовах неможливо досягти відповідного рівня ефективності виробництва, отримати максимальний прибуток, бути лідером в жорсткій конкурентній боротьбі. Становлення стабільного стану економіки вимагає розробки дієвих механізмів і підходів, впровадження змін, які б дали

змогу підвищити ефективність виробництва, створити сприятливі інвестиційні умови, забезпечити конкурентоспроможність продукції на споживчому ринку.

Криза – це не тільки втрати, а й нові можливості, виявлення диспропорцій і невідповідностей в економіці та суспільстві й одночасно можливість їх подолання. Криза спонукає до змін, дає шанси до оновлення, які можуть бути використані або невикористані суспільством. Під час криз на тлі явищ, що відбувалися, змінилася тактика представників великого бізнесу: узятий на своєрідне озброєння ефективний принцип ринкової економіки про вільне пересування прибутку і капіталу. На жаль, реалізація цього принципу більше сприяє однобічному рухові, особливо, прибутку.

Зміни що відбуваються потребують не лише констатації фактів, а й вияву причин їх появи, ступеню впливу та можливих наслідків. Для кращого розуміння розглянемо декілька можливих ланцюгів формування змін:

- нові технології виробництва → нові технології управління → нові механізми взаємодії об’єктів та суб’єктів;
- нові продукти → нові якості продуктів → нові взаємовідносини з постачальниками ресурсів та споживачами;
- нові технології → вирівнювання конкурентного тиску → розширення конкурентного поля → поява нових учасників;
- нові технології → нові продукти → поєднання ринкових сегментів → встановлення нових взаємовідносин → підвищення інтенсивності діяльності зниження горизонту планування та порогу нормального прогнозу;
- глобалізація → розширення конкурентного поля → поява нових учасників;
- глобалізація → укрупнення учасників ринку → розширення сфери діяльності на суміжні ринки та галузі;
- зміни соціально-культурного середовища (зміна принципів та орієнтирів) → зміна ролі суспільних організацій, споживачів, органів державної влади → зміна механізмів взаємодії.

Опір змінам пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційного терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

Концепція управління змінами має два напрями. Перший – використання організаційного навчання та створення підприємства організаційної системи, що навчається. Даний напрям націлено на перспективу, на створення запасу міцності. Це потребує особливого підходу до управління персоналом організації. В такій ситуації якісно-кількісні характеристики соціальної складової розглядаються як актив промислового

підприємства, актив, який потребує достатньо великих та постійних витрат. Кожна така організація стає унікальною базою даних знань, навичок, досвіду, на основі яких в мінімальні терміни з мінімальними витратами можуть бути відтворені необхідні елементи в цілісній системі з усіма необхідними елементами організаційної системи, з новим рівнем якості.

Другий напрям – створення віртуальної моделі організаційної системи та її складових процесів. Віртуальна параметрична модель діяльності показує організацію як цілісну систему з усіма причинно-наслідковими зв’язками, що дозволяє керівництву швидко програвати різноманітні сценарії з високою точністю результатів, які можна отримати [7, с. 112].

Слід відмітити, що змістовні теоретичні кількісні моделі, що описують вплив змін на діяльність організації, достатньо складні та недосконалі. На основі результатів таких моделей дуже важко приймати реальні управлінські рішення, оскільки вони не відображають закономірності та не виключають умовностей. Віртуальна модель діяльності організації описує як зовнішні так і внутрішні механізми, відображаючи кінцевий результат. Змінюючи вхідні параметри або вихідні умови, керівництво бачить лише бажаний кінцевий результат, а не бачить основних кроків діяльності, можливих витрат та ризиків. На відміну від першого напрямку, віртуальна модель підприємства носить реактивний характер.

Теорія організаційного управління передбачає необхідність впливу на різні об’єкти з метою приве-



Рис. 1. Концептуальні підходи до процесу управління змінами в системі управління промисловим підприємством

дення їх в бажаний стан, тобто надання їм певних кількісних та якісних характеристик, які б максимально сприяли досягненню встановлених цілей. Важливою особливістю сучасної теорії управління є те, що об'єкт управління розглядається як складна динамічна система, саме це потребує створення механізмів управління системами.

Антикризові зміни підприємства передбачають використання, насамперед, методів оперативного управління, що забезпечує виживання підприємства. У ході таких організаційних змін вирішуються два головні завдання: забезпечення мінімальної ліквідності й істотне поліпшення результатів діяльності підприємства. Організаційні зміни здійснюються в короткостроковому періоді, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги й вирішує питання забезпечення своєї ліквідності за рахунок внутрішніх резервів.

**Висновок і перспективи подальших розробок у даному напрямі.** Для забезпечення розвитку підприємства організаційні зміни не повинні обмежуватися оперативними заходами. Початковий етап у рамках стратегічного управління включає аналіз причин, з яких підприємство втратило конкурентні позиції. Після цього визначаються перспективні напрямки діяльності, для кожного з яких формулюється власна стратегія.

Слід зазначити формальний і неформальний характер організаційних змін. Неформальні проводяться на

підприємстві безупинно й постійно за рахунок характеру змін зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Формальні припускають складання певних програм, планів, проектів, підкріплених відповідальністю осіб, що приймають рішення, і виконавців.

Організаційні зміни можуть бути поступовими або переривчастими; принести підприємству користь або шкоду, викликати і підйом, і падіння, і перебудову, можуть привести до більшої ефективності й навпаки.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
2. Козаченко С.В. Ярошенко Ф.О. Організаційні зміни: наукові засади і проблеми управління. К.: МЦРПМ, ДІТМ МНТУ, 2004. -292 с.
3. Питерс Р., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): – Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 414 с.
4. Прокопенко И. Управление организационными изменениями. – К., 2000. – 135 с.
5. Кубр М. Управленческое консультирование. В 2-х томах. – М.: Интерэксперт, 1992. – С. 74-103.
6. Прокопенко М.Д. Розвиток досліджень економічних проблем регіонів // Економіка промисловості. – 2001. – № 1. – С. 27 – 33.
7. Берсуцкий Я. Г., Лепа Н. Н., Гузь Н. Г. и др. Модели и алгоритмы принятия управленческих решений. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – 307 с.