

ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА

© 2018 ГРИНЬ Є. Л.

УДК 330.46.519.71
JEL Classification: M10

Гринь Є. Л.

Вдосконалення класифікації організаційних змін підприємства

Здійснено узагальнення наявних підходів до класифікації організаційних змін. Розглянуто виокремлення революційних та еволюційних змін. Досліджено типи організаційних змін залежно від рівня організації, де вони відбуваються. Розглянуто сутність спонтанних і спланованих змін. Подано класифікацію змін за одним критерієм – монокритеріальну, за двома критеріями та полікритеріальну. Наведено власну класифікацію організаційних змін, яка містить три підгрупи за монокритеріями, та полікритеріальну класифікацію. Перша група за монокритеріальною класифікацією за характером здійснення розподіляється за такими критеріями: об'єкт: у товарах і послугах, стратегії та структурі, культурі, технології, персоналі, управлінні, системах, в ефективності роботи, у престижі, політиці та правових угодах, функціях, формах; тривалість змін: короткострокові, середньострокові, довгострокові; систематичність: органічні, систематичні, епізодичні; характер прояву процесів: згорання, розгортання; масштаб: загальні, локальні; стиль управління: директивні, партисипативні; рівні: індивідуальні, групові, на рівні підрозділу, загальноорганізаційні; ресурси: екстенсивні, інтенсивні. За характером виникнення зміни діляться за такими критеріями: реакція на середовище: вимушені та спровоковані; взаємодія із середовищем: реактивні та проактивні; цілепокладання: спрямовані на ефективне функціонування, на розвиток та антикризові. За результатом зміни діляться за набутим станом на трансформаційні (дивергентні) та адаптаційні (конвергентні) і за якістю – на прогресивні та регресивні. Полікритеріальна класифікація містить шість груп змін, у тому числі авторський розподіл на активні та пасивні, де останні передбачають зміни стану підприємства на ринку під впливом зовнішніх чинників у разі неприйняття рішення щодо реалізації активних змін.

Ключові слова: організаційні зміни, класифікація, еволюційні зміни, революційні зміни, монокритеріальна класифікація, полікритеріальна класифікація.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 16.

Гринь Євген Леонідович – кандидат наук з державного управління, здобувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені П. Василенка (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: hryun.evhen2014@gmail.com

УДК 330.46.519.71
JEL Classification: M10UDC 330.46.519.71
JEL Classification: M10

Гринь Е. Л. Совершенствование классификации организационных изменений предприятия

Gryn E. L. Improving the Classification of Organizational Changes of an Enterprise

Осуществлено обобщение существующих подходов к классификации организационных изменений. Рассмотрено выделение революционных и эволюционных изменений. Исследованы типы организационных изменений в зависимости от уровня организации, где они происходят. Рассмотрена сущность спонтанных и спланированных изменений. Подана классификация изменений по одному критерию – монокритериальную, по двум критериям и поликритериальную. Представлена собственная классификация организационных изменений, включающая три подгруппы по монокритериям, и поликритериальную классификацию. Первая группа по монокритериальной классификации по характеру осуществления распределяется по следующим критериям: объект: в товарах и услугах, стратегии и структуре, культуре, технологии, персонале, управлении, системах, в эффективности работы, в престиже, политике и правовых сделках, функциях, формах; длительность изменений: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные; систематичность: органические; систематические, эпизодические; характер проявления процессов: свертывание, развертывание; масштаб: общие, локальные; стиль управления: директивные, партисипативные; уровни: индивидуальные, групповые, на уровне подразделения, общеорганизационные; ресурсы: экстенсивные; интенсивные. По характеру возникновения изменения делятся по следующим критериям: реакция на среду: вынужденные и спровоцированные; взаимодействие со средой: реактивные и проактивные; целеполагание: направленные на эффективное функционирование, на развитие и антикризисные. По результатам изменения делятся по приобретенному состоянию на трансформационные (дивергентные) и адаптационные (конвергентные) и по качеству – на прогрессивные и регрессивные. По

A generalization of existing approaches to the classification of organizational changes is performed. The identification of revolutionary and evolutionary changes is highlighted. The types of organizational changes are investigated depending on the level of organization where they occur. The essence of spontaneous and planned changes is considered. The classification of changes based on one criterion — single-criterion classification, on two criteria and a set of criteria — multi-criterion classification — is presented. There introduced the author's classification of organizational changes comprising a single criteria classification, which includes three subgroups, and a multi-criteria classification. The first group, which is singled out based on a single-criterion classification in terms of the character of its implementation, is distributed with regard to the following criteria: object: in goods and services, strategy and structure, culture, technology, personnel, management, systems, performance, prestige, policy, and legal transactions, functions, forms; duration of changes: short-term, medium-term, long-term; systematicity: organic; systematic, episodic; nature of manifestation of processes: scaling down, scaling up; scale: general, local; management style: decision-making, participatory; levels: individual, group, subdivision, corporate; resources: extensive; intense. By the nature of occurrence, the changes are divided based on the following criteria: reaction to the environment: forced and provoked; interaction with the environment: reactive and proactive; goal setting: aimed at effective functioning, development, and anti-crisis. According to the results, the changes, based on the acquired state, are divided into transformational (divergent) and adaptive (convergent) and on the quality — into progressive and regressive. The multi-criteria classification comprises six groups of changes, including the author's division into active and passive ones, where the latter involve changes in the state of an enterprise in the market under

ликритеріальна класифікація включає шість груп змін, включаючи авторське делення на активні та пасивні, де останні передбачають зміни в стані підприємства на ринку під впливом зовнішніх факторів в разі неприйняття рішення про реалізацію активних змін.

Ключові слова: організаційні зміни, класифікація, еволюційні зміни, революційні зміни, монокритеріальна класифікація, полікритеріальна класифікація.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 16.

Грын Евгений Леонидович – кандидат наук по державному управлінню, соискатель кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені П. Василенко (ул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

E-mail: hrynevhen2014@gmail.com

the influence of external factors in the event of a failure to decide on the implementation of active changes.

Keywords: organizational changes, classification, evolutionary changes, revolutionary changes, single-criterion classification, multi-criteria classification.

Fig.: 1. Tbl.: 3. Bibl.: 16.

Gryn Evgeniy L. – Candidate of Sciences (State Administration), Applicant of the Department of Organization of Production, Business and Management, Kharkiv P. Vasilenko National Technical University of Agriculture (44 Alchevskyykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: hrynevhen2014@gmail.com

Вступ. Одним із ключових питань управління організаційними змінами є визначення їх типу або класу для розробки рекомендацій щодо їх впровадження та обґрунтування доцільності імплементації окремих видів змін для обраних досліджуваних підприємств, виходячи з початкових значень параметрів. Типи організаційних змін обумовлюють потребу у виділенні необхідного обсягу ресурсів для їх здійснення, наявність плану або його відсутність обумовлює характер сприйняття змін і впливає на рівень опору персоналу, масштаб змін визначає обсяг залучених до трансформації підсистем підприємства, що все в цілому обумовлює якість отриманих результатів та ступінь інституціалізації змін як нового процесу в діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання класифікації організаційних змін є сферою наукових інтересів таких дослідників, як: Дж. Балоган, Р. Бекхард, Л. Бергер, К. Вейк, О. Віханський, Д. Грейнер, К. Демерс, Дж.-Р. Дел'юї, Р. Кантер, Р. Куїн, А. П. Наливайко, В. Ньюман, Е. Романеллі, М. Ташман, М. Ханан, Дж. Фрімен, В. Хоуп-Хелі, І. Чернявська та багатьох інших. Дослідники організаційних змін у своїх роботах пропонують різні типи змін з описом їх сутності та специфічних характеристик. Незважаючи на велику кількість наявних підходів до класифікації організаційних змін, наразі відсутній єдиний підхід до виокремлення критеріїв і класів, що й обумовлює мету дослідження – як розробку універсальної системи класифікації організаційних змін.

Найбільш розповсюдженою класифікацією організаційних змін є виокремлення еволюційних і революційних змін. Одним із основоположників цієї дихотомії варто вважати Л. Грейнера [1], модель життєвого циклу: підприємства проходить стадії еволюції та революції для забезпечення розвитку. Під еволюцією дослідник розумів тривале зростання, яке можна описати невеликими коригуваннями, для цього необхідними, за тією ж загальною моделлю управління. Нелінійність зростання підприємства обумовлює періоди суттєвої турбулентності, які виникають між періодами еволюції, що і визначається як революційні етапи. Їх виникнення обумовлено невідповідністю існуючих практик управління в майбутньому. Автор наголошує на тому, що революційні зміни виникають як наслідки криз, а отже, їх

завданням є пошук нового набору організаційних практик як основи для наступного періоду еволюційного зростання. Саме ці рішення в подальшому виступають джерелом протиріч, на основі яких виникають наступні революційні зміни, і таким чином здійснюється процес розвитку. Враховуючи, що автор запропонував теорію життєвого циклу залежно від віку організації та її розміру з урахуванням рівня зростання галузі, можна також виокремити як критерій інтенсивність змін, тобто на підприємствах галузі з високим темпом зростання відбувається більше революційних змін, ніж у галузях із середнім і низькими темпами зростання. Подібну класифікацію запропонували також М. Ханан та Дж. Фрімен: вони виокремлювали корінні та периферійні структурні зміни, вважаючи що останні не є ризикованими, а перші можуть призвести до збільшення ризику провалу підприємства. Під корінними змінами автори виокремлюють зміни місії, структури влади, технології та маркетингової стратегії [2].

Так, Дж. Балоган та В. Хоуп-Хелі пропонують чотири типи змін на основі комбінації двох критеріїв для класифікації. За кінцевим результатом вони виокремлюють трансформаційні зміни та зміни реорганізації. Перші характеризуються як переосмислення місії та цілі або суттєве зміщення цілей для відображення нового напрямку для охоплення фундаментального змісту бізнес-моделі підприємства, що стосується всіх культурних, структурних та процесуальних аспектів. Натомість зміни реорганізації передбачають вдосконалення способу та характеру діяльності, що не передбачає фундаментальної переоцінки основних припущень та переконань в організації, та, незважаючи на це, може мати значні масштаби у такій формі, як реструктуризація. Другий вимір класифікації – це природа змін, яка відображає спосіб реалізації, за яким зміни розподіляються на інкрементні та «великого вибуху». Перші передбачають поетапні, поступові ініціативи у форматі «step-by-step», «tage by Stage». Другі передбачають швидку реалізацію. Відповідно, шляхом комбінації цих двох одновимірних критеріїв запропоновано двовимірну класифікацію, в рамках якої виокремлено еволюцію, революцію, адаптацію та реконструкцію. Під адаптацією розуміється непарадигмальні зміни, які відбуваються повільно, під реконструкцією розуміються конвергентні зміни, спрямовані на перепідпоряд-

кування способу функціонування організації, але швидше та драматичніше, ніж адаптація. Отже, під еволюцією варто розуміти трансформаційні зміни, які здійснюються поступово шляхом поетапної реалізації ініціатив, а під революцією розуміється швидка фундаментальна трансформаційна зміна, яка здійснюється за допомогою одночасних ініціатив у рамках багатьох сфер діяльності підприємства та в короткий проміжок часу [3]. К. Демерс пропонував радикальні зміни, які за змістом відповідають вищезазначеним трансформаційним, визначаючи, що вони є переходом від однієї конфігурації до іншої, а для їх успішності необхідно знизити ризик невідповідності та перебороти інерцію [4, с. 137].

Подібну класифікацію пропонують і М. Ташман, В. Ньюман і Е. Романеллі [5; 6]. Еволюційні зміни вони визначають як настройку, яка передбачає вдосконалення правил методів і процедур, уточнення ролей, влади, статусу, узгодження всіх елементів управління відповідно до стратегії, що дозволяє досягти більшого рівня взаємозв'язку соціальної системи, та безперервне пристосування до зрушень у зовнішньому середовищі – це зміни, які викликані впливом оточення підприємства, але вони сумісні з існуючими структурними системами та процесами. Революційні зміни автори визначають як орієнтації та різкі зміни, які ламають основу. Останні передбачають зміну місії, ключових цінностей, розподіл влади, структури, систем, процедур, моделі взаємодії між людьми на підприємстві та залучення нових керівників. Подібну класифікацію пропонує і О. С. Віханський [7, с. 81–82], визначаючи такі: перебудова організації – фундаментальні зміни, що стосуються місії та організаційної культури, виникають при зміні галузі, що вимагає технологічних удосконалень і змін у трудових ресурсах, радикальні перетворення виникають при злитті, появі нових продуктів або нових ринків, вдосконаленні організаційної структури, помірні перетворення виникають при виході з новим продуктом на ринок, що вимагає вдосконалення виробничого процесу та маркетингу, звичайні зміни передбачають лише вдосконалення маркетингової сфери. Як бачимо, незважаючи на подібність, автор розглядає зміни в розрізі позиціонування продукту на ринку, маркетингової та конкурентної стратегії та злиття організацій. Класифікацію за масштабом охоплення та поведінкою підприємства на ринку також наведено у працях Л. Бергера [8]. **Автор виокремлює:** лінійні зміни в рамках існуючого ринку щодо випуску продукції або впровадження інших сфер діяльності, геометричні – як зміна в діяльності підприємства щодо істотних змін у межах ринку, квантова зміна передбачає перехід на суміжний ринок або переорієнтацію на суміжну технологію для підтримки основного виду діяльності і метаморфоза – як реструктуризація та вихід з галузі.

Інший підхід щодо розуміння рівнів змін наведено в роботі Р. Кантера [9], де зміни представлені на нижчому рівні як окремі проекти, які дозволяють отримати результат у короткостроковому періоді, є дискретними та автономними; на другому рівні представлені програми змін як взаємопов'язані проекти; на третьому рівні представлені підприємства, які працюють у рамках проектно-орієнтованого управління, що передбачає впровадження нововведень раніше, ніж на це виникають вимоги з боку

середовища. Цей підхід варто назвати продовженням проректного підходу.

Як бачимо з вищезазначених класифікацій змін, вони бувають спланованими та спонтанними, які виокремлює Дж.-Р. Деп'юї [10], та вимушеними і спровокованими за класифікацією Р. Бекхарда [11], який під першими розумів зміни, розуміння яких є запізним, але необхідним для майбутнього існування підприємства, а під другими розумів добровільні та спрямовані на поліпшення поточної ситуації або недопущення її погіршення. Подібну класифікацію пропонують А. Наливайко та І. Адієс [12]: вони визначають реактивні зміни як такі, що спрямовані на здійснення часткових перетворень, становлять фрагментарні заходи та направлені на відновлення попереднього стану, та проактивні – зміни, спрямовані на випередження впливу зовнішнього середовища для підвищення темпів розвитку підприємства.

Ще одну класифікацію пропонують К. Вейк та Р. Куїн [13]: розподіл на епізодичні та безперервні. Перші автори вважають рідкісними, розривними, навмисними, другорядними, часто включають заміну однієї стратегії іншою, а другі відносяться до першого порядку, вважаються додатковими, характеризується людьми, які постійно адаптуються.

Ще однією важливою класифікацією організаційних змін є їх виокремлення за рівнями в організації. Дослідники [14] пропонують чотири рівні: індивідуальний, груповий, на рівні окремого підрозділу та організаційний. Ця класифікація є дуже важливою в контексті розуміння сприйняття окремими членами організації змін для обґрунтування необхідного контексту їх проведення. Ця ж класифікація є критичною в розумінні причин виникнення опору змінам і розробці напрямів його подолання. Так, І. М. Чернявська виокремлює за рівнем виникнення опору індивідуальні, групові та комплексні зміни [15].

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна всі розглянуті підходи до класифікації змін розподілити на групи: перша група стосується виокремлення змін за одним критерієм – монокритеріальна класифікація (табл. 1), за двома критеріями – двокритеріальна класифікація (табл. 2) та за сукупністю критеріїв як полікритеріальна класифікація (табл. 3).

Велика кількість критеріїв класифікації не дозволяє однотайно визначити, які з них є доцільними та корисними для забезпечення ефективного управління організаційними змінами, а які мають лише описовий характер. Саме тому ми пропонуємо укрупнені групи критеріїв, визначення яких дозволить запропонувати відповідні інструменти ефективного здійснення організаційних змін на підприємстві. Шляхом аналізу було визначено, що всю множину монокритеріїв можна згрупувати за трьома ознаками: за характером виникнення; за характером протікання (здійснення); за очікуваним результатом.

Всі зміни мають відповідні причини, що відображає причинно-наслідкові зв'язки, властиві функціонуванню та розвитку соціально-економічних систем, в межах яких працюють підприємства. Моніторинг стану та динаміки чинники зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу повинен здійснюватися на підприємстві перма-

Таблиця 1

Монокритеріальна класифікація

Критерій класифікації	Види змін	Автори
Монокритеріальні		
За кінцевим результатом	трансформаційні; зміни реорганізації	Дж. Балоган, В. Хоуп-Хеллі
За природою змін	інкрементні; «великого вибуху»	
За результатом діяльності	підтримуючі; руйнівні; ті, які удосконалюють	Г. Гринько, Т. Гвініашвілі
За призначенням	зміни удосконалення, доповнення, заміщення; ліквідації	І. Чернявська
За характером цілевизначення	антикризові; спрямовані на ефективне функціонування; спрямовані на розвиток	Н. Беляєва
За динамічним ритмом	драматичні; систематичні; органічні	К. Хуей, Г. Мінцберг
За наявністю плану	сплановані; спонтанні	Дж.-Р. Деп'юї
За впливом зовнішнього середовища	вимушені; спровоковані	Р. Бекхард
	реактивні; проактивні	А. Наливайко, І. Адзіс
За тривалістю	епізодичні; безперервні	К. Вейк, Р. Куїн
За об'єктом	у товарах і послугах; у стратегії та структурі; культури; технології)	Р. Дафт, Т. Широкова, М. Чернишова, Т. Колеснікова, У. Новікова, В. Стадник, М. Йохна, О. Кузнецов, О. Гарафонова, Х. Ебонкенг
	ділової активності персоналу	
	в управлінських структурах; інформаційних системах; в ефективності роботи; у престижі підприємства	Дж. Джордж, Г. Джонс, Н. Беляєва
	в політиці та правових угодах; функції; форми	
	техніко-технологічні, економічні, соціально-організаційні, управлінські, продуктові та інформаційні	
За характером причин	зовнішні; внутрішні	Г. Маєс, Т. Гриньк, Т. Гвініашвілі
За середовищем прояву	внутрішні; зовнішні	Н. С. Беляєва
За характером прояву процесів	активні; пасивні; змішані	О. Гарафонова, І. Чернявська
За стилем управління	директивні; партисипативні	І. Чернявська
За формою реалізації	агресивні; інструкційні; корозійні; тихі	З. Шершньова
За рівнями	індивідуальні; групові; на рівні підрозділу; загальноорганізаційні	Т. Лінгам, І. Чернявська
За якістю	прогресивні; регресивні	Д. Воронков, Ю. Погорелов
За масштабом	загальні; локальні	

Таблиця 2

Двокритеріальна класифікація

Критерій класифікації	Види змін	Автори
Двокритеріальна класифікація		
За кінцевим результатом та природою зміни	еволюція; революція; адаптація; реконструкція	Дж. Балоган, В. Хоуп-Хеллі
За формою і часом	активні; локальні; точкові	Т. Гринько та Т. Гвініашвілі
За виникаючими ініціативами та формою	знизу вгору; згори вниз; горизонтальні	О. Кузнецов

нентно для вчасного реагування на його виклики. Саме тому однією із перших класифікацій змін є визначення їх за реакцією на чинники, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що передбачає виокремлення вимушених і спровокованих змін. Визначення класу змін за цим типом виступає відповідною точкою в побудові системи управлін-

ня організаційними змінами, вибору найбільш прийнятних методів реалізації, часу та горизонтів здійснення та масштабів охоплення змінами складовими внутрішнього середовища.

Виокремлення зовнішніх і внутрішніх змін залежно від середовища, яке їх провокує, з нашої точки зору, є дис-

Полікритеріальна класифікація

Види змін	Автори
еволюційні – настройка; революційні – різкі зміни	М. Ташман, В. Ньюман, Е. Романеллі
перебудова організації – фундаментальні; радикальні перетворення; помірні перетворення; звичайні	О. Віханський
лінійні; геометричні; квантова зміна; метаморфоза	Л. Бергер
революційні; еволюційні	М. Вудкок, Д. Франсіс, Т. Андрєєва
інкрементні – першого порядку; перехідні та трансформаційні – другого	Л. Акерман
незначні зміни першого порядку; кардинальний прорив – зміни другого порядку	П. Вацлавік, Дж. Уїкланд, Р. Фірш, В. Василенко, Т. Ткаченко, Дж. Барнунек, К. Моч
зміни першого, другого та третього порядку	І. Рахмана
«альфа»-, «бета»-, «гамма»-зміни	Р. Гомбілевські
дискретні, програмні, проектно-орієнтовані	Р. Кантер
реорганізація; реформування; реструктуризація	І. Мазур, В. Шапіро
зміни у рушійних силах підприємства; фундаментальні; великі; культурні	Ф. Хміль
спадкоємні; ступеневі (східчасті); коливальні; глобальні	Дж. Джонсон, К. Скоулс, О. Зуб
стратегічні; організаційні; інкрементальні	О. Гарафонова
дизайн; інтереси зацікавлених сторін; персонал; створення умов; навчання	Л. де Калюв, Ф. Вермак

кусійним. Окремі причини, які вимагають імплементації зміни, мають виключно внутрішній характер. Ряд інших причин, таких як неконкурентоспроможна продукція, зміна фази життєвого циклу підприємства, застарілість техніко-технологічного оснащення виробництва, є результатом причин зовнішнього середовища. При незмінному рівні якості та собівартості продукції з часом вона може втратити свою актуальність, що і призведе до її неконкурентоспроможності. Фактично внутрішня причина змін буде виступати результатом помірною, сталого або різкого (в разі виведення на ринок принципово нового товару із цим же набором властивостей) впливу зовнішніх чинників. Крім того, якщо розглядати окремо чинники зовнішнього середовища, як, наприклад, посилення конкуренції на ринку, що обумовлює зниження частки ринку, а для її утримання підприємство повинно впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції або знижувати її ціну, то це примушує вважати наявне техніко-технологічне оснащення застарілим і несучасним. Такий каузальний зв'язок доводить, що як у рамках теоретичного пошуку, так і в практичній діяльності виокремити чинники зовнішнього та внутрішнього середовища роздільно, які обумовлюють зміни без уточнення взаємозв'язку між ними, вважається нам неможливим і недоцільним з точки зору управління. Тому цієї класифікації варто уникати, а при розробці плану управління організаційними змінами будувати структуру взаємозв'язків між чинниками, які провокують зміни.

Особливої уваги вимагають зміни за характером прояву процесів, які дослідники визначають як активні, пасивні або змішані. Беручи до уваги надану авторами детермінацію цих класів, зазначимо, що вони більш точно мають бути класифіковані як зміни згортання або розгортання діяльності, як апеляція до наявності стратегії

(О. І. Гарафонова [16]). Це недостатньо обґрунтовано, адже цей аспект здебільшого задіяно в класифікації змін за критеріями в групі за характером виникнення. Але ця класифікація переважно відображає характер поточних дій для реалізації поставлених цілей. Ми підтримуємо точку зору авторів, що на етапі реалізації обирається стиль управління, визначаються заходи на різних рівнях здійснення змін, і визначається масштаб. Особливу увагу критерію масштабу надає ряд дослідників, які часто за цим критерієм розподіляють зміни на еволюційні та революційні. Як нами було доведено в попередньому огляді, фактично ці типи змін виокремлюють за критеріальною класифікацією, де масштаб є лише одним з них. Практично кожне підприємство має визначати масштаб змін одночасно із об'єктом, на які вони будуть спрямовані. Не завжди масштабні зміни є революційними, а локальні – еволюційними. Останнім критерієм у цій групі є характер використання ресурсів: екстенсивні зміни передбачають додаткового залучення, а інтенсивні передбачають більш ефективного використання наявних ресурсів.

На рис. 1 наведено класифікацію узагальнених і згрупованих критеріїв розподілу організаційних змін.

Третя група змін об'єднує два критерії. Перший критерій відображає бажаний стан підприємства в результаті змін, який включає трансформаційні та адаптаційні зміни. Перші передбачають переосмислення призначення підприємства, перегляд системи управління, трансформацію всіх його ключових цінностей для виходу на новий якісний рівень. Адаптаційні зміни передбачають підвищення рівня відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища для посилення його поточної позиції на ринку для забезпечення зростання кількісних значень його наявних параметрів. Тобто перші зміни є набуттям нового якісного

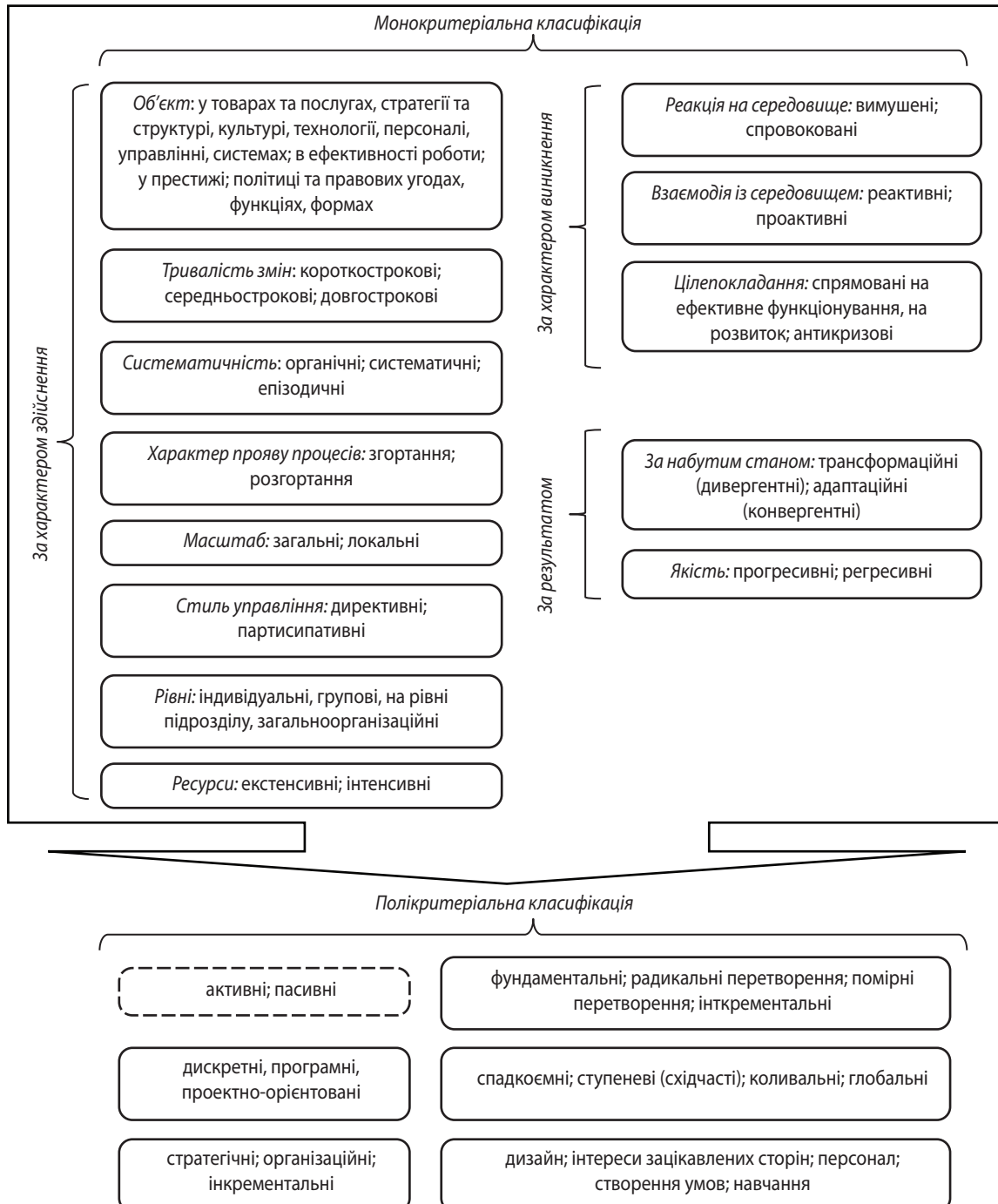


Рис.1. Класифікація згрупованих критеріїв розподілу організаційних змін

стану, а другі – зростанням кількісних параметрів. Другим критерієм є якість змін: регресивні або прогресивні.

Висновок. Нами запропоновано розподіл усіх можливих організаційних змін на підприємстві на активні та пасивні. Активні об'єднують всі розглянуті нами в цьому підрозділі зміни. Пасивні зміни передбачають зміни стану підприємства на ринку під впливом зовнішніх чинників в разі неприйняття рішення щодо реалізації активних змін: коли на ринку з'являється новий конкурент, який відбирає частину клієнтів, зменшуючи таким чином частку ринку

та знижуючи рівень доходу, підприємство знаходиться у стані регресивних пасивних змін, обумовлених поточною кон'юктурою ринку. Наведене узагальнення дозволяє поєднати типи змін за монокритеріальною класифікацією та полікритеріальною класифікацією з метою забезпечення ефективного набору методологічних інструментів реалізації організаційних змін, представлених різними комбінаціями в рамках сутності полікритеріальних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50, No. 4. P. 37–46.
2. Hannan M. T. Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*. 1984. Vol. 49, No. 2. P. 149–164.
3. Green M. Change management master class: a step by step to successful change management. India : Replika Press Pvt Ltd. 278 p.
4. Demers C. De la gestion du changement a la capacite de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 a aujourd'hui. *Gestion*. 1999. Vol. 24, No. 3. P. 131–139.
5. Tushman M., Newman W., Romanelli E. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organisational Evolution. *California Management Review*. 1986. Vol. 29, No. 1. P. 29–44.
6. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2004. Сер. 8. Вып. 2 (16). С. 33–50.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. : Изд-во МГУ, 1995. 250 с.
8. Berger Lanc A. Change management the Change management handbook // N. Y. Irwin. Professional publishing, 1994. P. 3–23.
9. Кантер Р. Рубежи менеджмента: Книга о современной культуре управления. М. : ИНФРА-М, 1999. 304 с.
10. Dupuis J.-P., Kuzminski A. Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise. Boucherville : Gaëtan. Morin, 1998. 500 p.
11. Beckhard R., Reuben T. Organizational transitions: managing complex change. New York : Addison-Wesley Pub. Co., 1987. 117 p.
12. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
13. Weick K. E., Quinn R. E. Organisational change and development. *Annual Review of Psycholog.* 1999. No. 50. P. 361–386.
14. Lingham T., Richley B., Soler C. Experiencing Organizational Change: Types of Change across Levels and its Critical Context, 2005. http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1311348478279Experiencing_organizational_change_Types_of_change_across_levels_and_its_critical_context.pdf
15. Чернявська І. М. Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві : автореф. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпропетровськ, 2013. 22 с.
16. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : КНУТД, 2014. 364 с.

REFERENCES

- Andreyeva, T. Ye. "Organizatsionnyye izmeneniya: sravnitel'nyy analiz osnovnykh kontseptsiy" [Organizational changes: a comparative analysis of basic concepts]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*, series 8, no. 2 (16) (2004): 33-50.
- Beckhard, R., and Reuben, T. *Organizational transitions: managing complex change*. New York: Addison-Wesley Pub. Co., 1987.
- Berger, L. A. *Change management the Change management handbook*. New York: Irwin. Professional publishing, 1994.
- Cherniavska, I. M. "Upravlinnia orhanizatsiinomy zminy na mashynobudivnomu pidpriemstvi" [Management of organizational changes at the machine-building enterprise]: avtoref. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04, 2013.
- Demers, C. "De la gestion du changement a la capacite de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 a aujourd'hui". *Gestion*, vol. 24, no. 3 (1999): 131-139.
- Dupuis, J.-P., and Kuzminski, A. *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Boucherville: Gaëtan. Morin, 1998.
- Green, M. *Change management master class: a step by step to successful change management*. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Greiner, L. "Evolution and Revolution as Organizations Grow". *Harvard Business Review*, vol. 50, no. 4 (1972): 37-46.
- Hannan, M. T. "Structural Inertia and Organizational Change". *American Sociological Review*, vol. 49, no. 2 (1984): 149-164.
- Harafonova, O. I. *Upravlinnia zminy: teoriia, metodolohiia ta praktyka* [Change Management: Theory, Methodology, and Practice]. Kyiv: KNUTD, 2014.
- Kanter, R. *Rubezhi menedzhmenta: Kniga o sovremennoy kul'ture upravleniia* [Frontiers of management: A book about modern management culture]. Moscow: INFRA-M, 1999.
- Lingham, T., Richley, B., and Soler, C. "Experiencing Organizational Change: Types of Change across Levels and its Critical Context, 2005". http://proxymy.esade.edu/gd/facultybio/publicos/1311348478279Experiencing_organizational_change_Types_of_change_across_levels_and_its_critical_context.pdf
- Nalyvaiko, A. P. *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamy rozvytku* [The theory of enterprise strategy. Current state and directions of development]. Kyiv: KNEU, 2001.
- Tushman, M., Newman, W., and Romanelli, E. "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organisational Evolution". *California Management Review*, vol. 29, no. 1 (1986): 29-44.
- Vikhanskiy, O. S. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Izd-vo MGU, 1995.
- Weick, K. E., and Quinn, R. E. "Organisational change and development". *Annual Review of Psycholog.*, no. 50 (1999): 361-386.