УДК 658

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ – НЕОБХІДНА УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сєрєбряк К.І.

MANAGING OF ORGANIZATIONAL CHANGE - IS A PREREQUISITE FOR THE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Sieriebriak K.I.

У статті обґрунтовано необхідність управління змінами, як умови забезпечення розвитку підприємства. Проведено аналіз підходів до визначення поняття «організаційні зміни». Визначено фактори і причини опору організаційними змінам. Встановлено, що аналіз теоретичних основ і моделей управління організаційними змінами проводиться за двома напрямами. Перший напрям - це дослідження динаміки процесу організаційних змін. В рамках другого напряму досліджується зміст зміни стану організації в певний момент часу.

Ключові слова: *управління, організаційні зміни, умови, фактори, причини, підходи.*

Вступ. За сучасних умов прискореної трансформації вітчизняної економіки значної актуальності набувають аспекти адаптації підприємств до вектору модернізаційних перетворень, що властиві сучасному ринковому середовищу. Високий рівень динамізму зовнішнього середовища, в якому функціонують бізнес-суб'єкти зумовлює важливість розробки та впровадження в практику їх управління нових технологій і механізмів, необхідних для розвитку здатності гнучкого реагування та адаптації до постійно мінливих умов навколишнього середовища.

Аналіз попередніх досліджень. Серед відомих науковців, що присвятили свої праці різним аспектам теорії та практики управління організаційними змінами на підприємстві слід відзначити Андрєєву Т., Бєляєву Н., Бір М., Грейнер Л., Коттер Дж., Лазар С., Левін К., Мазур І., Гордієнко Л., Лепейко Т., Бекхард Р., Мельник Л., Пономаренко В., Раєвнєва О. та ін. Наукові праці зазначених авторів присвячені методологічним та практичним аспектам управління організаційними змінами, теорії та практики організаційного розвитку. Незважаючи на широкий спектр наукових праць згідно з зазначеною тематикою слід відзначити недостатній рівень дослідження питань сутності, змісту організаційних змін, їх типології та деяких аспектів процесу управління організаційними змінами.

Метою статті є обґрунтування необхідності управління змінами, як умови забезпечення розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. В сучасному менеджменті існує чимало понять пов'язаних з організаційними змінами: «зміна», «трансформація», «перетворення», «розвиток», «удосконалення», «реорганізація», «реструктуризація», «адаптація» і т. д. Саме слово «зміна» (change) походить від французького слову «changer», що означає в первісному значенні «вигин», «поворот» (гілок дерева, виноградної лози). Можна провести паралель між виноградною лозою і організацією: і та й інша здійснює «поворот» (тобто змінюється) під зовнішнім впливом (сонця, факторів зовнішнього середовища та ін). Тому слово «change» і його переклад на українську мову «зміна» максимально відображають погляд на організацію як на організм. З цієї точки зору, «зміни» по суті - це «внутрішні повороти» (життєво необхідні для використання потенційних можливостей) [1, с. 42]. Отже, етимології даного поняття і стала рушійною силою до використання терміну «зміни», як «поворот» чи поштовх до якихось подій в житті індивідуума, суспільства чи організації.

На сьогоднішній день існує чимало тлумачень поняття «організаційна зміна». Кожний науковець вкладає свій сенс, своє бачення в визначення зазначеного поняття. Отже, аналіз підходів до визначення поняття організаційні зміни наведено в табл. 1.

Проведений аналіз підходів до визначення поняття «організаційні зміни» дозволяє зробити висновок щодо відсутності єдиної думки про сутність та зміст організаційних змін. Отже, можна узагальнити наведені твердження та визначити організаційні зміни, як комплексне поняття, що передбачає перетворення організації чи її окремих елементів у відповідності до вимог постійно мінливого навколишнього середовища для досягнення високого рівня розвитку. Слід зауважити, що лише за умов ефективного управління, організаційні зміни можуть бути інструментом досягнення високого рівня розвитку організації. Базуючись на наведеному твердженні

можна зробити висновок, що управління організаційними змінами – це заходи з планування, організації, мотивації та контролю, спрямовані на раціональну та завчасну зміну функціонування підприємства для досягнення високого рівня економічного розвитку.

Слід зауважити, шо при управління організаційними змінами важливо володіти уявленням щодо майбутні наслідки змін, що вимагає дослідження феномену «опір організаційним змінам». Звичайно, під опором організаційним змінам розуміють протидію співробітників будь-яким перетворенням в організаціях під впливом великої кількості факторів. Коттер Дж. у своїх дослідженнях дійшов висновку, що більше половини проектів та програм змін виявляються невдалими через неефективне управління, що характеризується виникненням опору організаційним змінам з боку співробітників [11, с. 60]. Хеллер Р. виокремив три основні причини негативного відношення персоналу організації до змін:

– раціональні: проблеми пов'язані з усвідомленням деталей проекту змін, відсутність віри в ефективність змін, негативні очікування;

– особисті: страх втрати робочого місця, тривога стосовно майбутнього, критика з боку керівництва;

– емоційні: схильність людей чинити опір змінам не залежно від одержуваної вигоди і втрати, низька залученість до проекту змін, стан іммобілізації [12].

Отже, фактори і причини опору організаційними змінам з боку співробітників організації наведено в таблиці 2.

Таблиця 1

Аналіз підходів до визначення поняття «організаційні зміни»

Автор визначення	Визначення поняття «організаційні зміни»
Широкова Г.В.	Адміністративні програми реорганізації, перебудови та ін [2, с. 114].
Шермет М.А.	Заходи спрямовані на досягнення якісно нових зв'язків між об'єктами управління, що реалізуються з метою адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [3, с. 28].
Горшеніна М.В., Сухінін В.П.	Здатність до розвитку організації [4, с. 14].
Фламгольц Е., Рендл І.	Організаційні зміни зводяться до того, що організації починають виробляти що-небудь відмінним чином в результаті певних дій [5, с. 77].
Гітельман Л.Д.	Процес закономірного переходу управління з одного якісного рівня до іншого, що забезпечує конкурентні переваги виробництва чи завчасну ого переорієнтацію на інші ринки [6, с. 43].
Мінцберг Г.	Виявлення необхідних і можливих напрямків змін наступним структурних елементів: структури і функцій, політики і методів керівництва, людських факторів [7, с. 110].
Лазар С.Д.	Організаційні зміни виступають відповідями на деякі зовнішні сили, такі як зміни на ринку, різні тиски з точки зору конкурентоспроможності і т.д., або можуть бути викликані деякими ендогенними змінними, такими, як прагнення менеджера застосовувати різні методи чи технології [8].
Петрова І.	Будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності [9, с. 28].
Гусєва О.	Цілеспрямований, організований процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку [10, с. 53].

Складено автором на основі розглянутих літературних джерел [2-10]

Таблиця 2

Фактори і причини опору організаційними змінам

Фактори і причини	Особливості опору організаційним змінам
Економічні	Побоювання щодо зниження рівня доходів та позбавлення пільг.
Соціальні	Відмова адаптації до змін в соціально-психологічному кліматі.
Психологічні	Почуття невизначеності, бажання уникнути труднощів та невдач.
Особисті	Інертність та небажання порушувати звичайні правила і традиції, загроза втрати влади та авторитету в очах співробітників, усвідомлення власної некомпетентності.
Емоційні	Схильність людей чинити опір змінам не залежно від одержуваної вигоди і втрати, низька залученість до проекту змін, стан іммобілізації.
Логічні	Відсутність часу на адаптацію, загроза зниження кваліфікації, сумніви щодо технічної доцільності змін.
Організаційні	Неефективна система управління організаційними змінами, небажання виходити за рамки існуючих організаційних відношень.
Соціально-політичні, соціально-психологічні	Відсутність переконання в необхідності організаційних змін, прагнення зберегти традиції, страх втрати престижу та приналежності до певної групи чи організації.

Складено автором на основі розглянутих літературних джерел [11, 12]

Отже, опір організаційним змінам – це відмова персоналу усвідомлювати нові порядки, правила і процедури в організації, протидія кому-завгодно та чому-завгодно, а також ігнорування логічних твер-

джень стосовно необхідності організаційних змін. Завчасне виявлення та подолання опору організаційним змінам – важливий крок на шляху до ефективного управління.

Аналіз теоретичних основ і моделей управління організаційними змінами показав, що дослідження в цій області проводяться за двома напрямами. Перший напрям - це дослідження динаміки процесу організаційних змін. При цьому розглядаються послідовність дій, які реалізує організація, час, характер, комунікації та ін. Отримана в результаті процесуальна модель являє собою певну послідовність стадій процесу управління організаційними змінами. До зазначеного напряму можна віднести моделі управління змінами К. Левіна, Дж. Коттера, Л. Грейнера, Р. Бекхарда, Б. Хайнінгса, А. Джадсона, Дж. Д. Дак. В рамках другого напряму досліджується зміст зміни стану організації в певний момент часу. Розробляються «змістовні» («ситуаційні») моделі, які описують підсистеми організації, що піддаються змінам і структуру взаємозв'язків між ними. До зазначеного напряму слід віднести модель Р. Айзенштата и М. Біра, калейдоскоп змін В. Хоуп–Хейлі і Дж. Балогана, айсберг управління змінами Ф. Крюгера, системну модель П. Сенге, модель К. Карнала, модель М. Надлера та М. Ташмена, модель шести осередків М. Вейсборда, алмазну модель Хамера.

Висновки. Проведений аналіз свідчить про те, що на сьогоднішній день не існує єдиної універсальної моделі управління організаційними змінами. Так, змістовні моделі відображаючи складність змін не дають чітких рекомендацій щодо процесу їх здійснення. А недоліком процесуальних моделей слід зазначити їх лінійних характер реалізації, адже на практиці управління організаційними змінами набуває циклічного характеру. Крім того, слід відзначити, що на сьогоднішній день не існує єдиної універсальної моделі, що враховує усі специфічні поведінкові аспекти співробітників в рамках процесу управління організаційними змінами.

Отже, стосовно практики господарської діяльності організації необхідно використовувати моделі в залежності від завдання і наявних можливостей підприємства, обраного шляху (мета, характер зміни), розміру організації і масштабів запланованих змін. Тому краще використовувати різні моделі, в залежності від ситуації, що склалася. На нашу думку, моделі з кількістю елементів понад семи є складними з точки зору практичного застосування. Використання змістовних моделей не дозволяє відобразити динаміку змін і розвитку організації протягом часу.

Литература

1. Божко Л.М. Анализ и развитие понятия «управление организационными изменениями» / Л.М. Божко // Вестник УРФУ. Серия экономика и управление. - № 1. – 2014. - С. 37-45.
2. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: пособие для вузов. – СПб.: издательский дом Санкт-Петербургского Государственного Университета, 2005. – 432с.
3. Шермет М.А. Управление изменениями. – М.: «Дело» АНХ, 2010. – 128с.
4. Горшенина М.В., Сухинин В.П. Управление изменениями: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. – Самара: Самарский гос. техн. ун-т., 2007. – 132 с.
5. Фламгольц Е., Рендл І. Управління стратегічними змінами: від теорії до практики. – М.: Ексмо, 2012. – 320 с.
6. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению. – М.: Дело, 2000. – 208с.
7. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг // Пер. с англ. Под ред. Кантуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.
8. Lazar C. G. The economic crisis – a factor of organizational change in public institutions in Romania [Електроний ресурс] / C. G. Lazar // Режим доступу: [http://www.nispa.org/conf_paper_detail.php?cid=18&p=1775&pid]
9. Петрова І. Управління змінами: навч. посібник / І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 66 с.
10. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія / О. Ю. Гусєва. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. – 395 с.
11. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail / J. P. Kotter // Harvard Business Review. – 1995. – March-April Vol. 73 (2). – pp. 59–67.
12. Heller R. Managing Change. [Електроний ресурс] / R. Heller // DK Publishing Ink. 1998. Режим доступу: [http://www.observer.co.uk].

References

1. Bozhko L. M. Analysis and development of the concept of "organizational change management" / L. M. Bozhko // Vestnik URFU. Series Economics and management. - No. 1. – 2014. - P. 37-45.
2. Shirokova G. V. organizational change Management: textbook for universities. – SPb.: publishing house of St. Petersburg State University, 2005. – 432c.
3. Shermet, A. M. change Management. – M.: "Delo" ANE, 2010. – 128c.
4. Gorshenin, N. In. Sukhinin, V. P. change Management: textbook. the manual for high schools. 2-e Izd., EXT. and revised. – Samara: Samara state technical. Univ. of Illinois, 2007. – 132 p
5. Flamholtz, E., Randle I. Management of strategic change: from theory to practice. – M.: Eksmo, 2012. – 320 p.
6. Gitelman L. D. Transforming management: the leaders of the reorganization and management consultants. – M: Business, 2000. – 208c.
7. G. Mintzberg School of strategies / H. Mintzberg // TRANS. from English. Under the editorship of Centuriesago. – SPb.: Peter, 2002. – 330 p.
8. Lazar C. G. The economic crisis – a factor of organizational change in public institutions in Romania [Electronic resource] / C. G. Lazar // access Mode: [http://www.nispa.org/conf_paper_detail.php?cid=18&p=1775&pid]

9. Petrova I. change Management: textbook. manual / I. Petrova, V. Polishchuk, V. Pecheneg. – Lviv: SUCC, 2008. – 66 p.
10. Guseva O. Y. Management of strategic change: theory and applied aspects: Monograph / A. Yu. Gusev. – Donetsk: Publishing house "Nolg" (Donetsk branch), 2014. – 395 S.
11. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail / by J. P. Kotter // Harvard Business Review. – 1995. March – April Vol. 73 (2). – . 59-67.
12. Heller R. Managing Change. [Electronic resource] / R. Heller // DK Publishing Ink. 1998. Access mode: [http://www.observer.co.uk].

Серебряк К.И. Управление организационными изменениями – необходимое условие обеспечения развития предприятия.

В статье обоснована необходимость управления изменениями, как условие обеспечения развития предприятия. Проведен анализ подходов к определению понятия «организационные изменения». Определены факторы и причины сопротивления организационным изменениям. Установлено, что анализ теоретических основ и моделей управления организационными изменениями проводится по двум направлениям. Первое направление - это исследование динамики процесса организационных изменений. В рамках второго направления исследуется содержание изменения состояния организации в определенный момент времени.

Ключевые слова: *управление, организационные изменения, условия, факторы, причины, подходы.*

Sieriebriak K.I. Managing of organizational change –is a prerequisite for the development of an enterprise.

In the article the necessity of change management as a condition of the enterprise development is marked. The approaches to the definition of "organizational changes" are analyzded. The factors and causes of resistance to organizational changes are defined. It is established that the analysis of the theoretical foundations and models for managing organizational change is conducted in two ways. The first direction examines the study of organizational change dynamics process. The second direction examines the content of state change of the organization in a specific point in time.

Key words*: management, organizational change, conditions, factors, causes, approaches.*

Сєрєбряк Ксенія Ігорівна – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля (м. Сєвєродонецьк).

Рецензент: д.е.н., професор ***Заблодська І.В.***

Стаття подана 4.10.2016