

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПАРАДИГМАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ\*

*О. Ю. Гусєва, канд. екон. наук, доцент,  
ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк*

*У статті обґрунтовано фокус стратегічних змін як забезпечувальної основи розвитку сучасного підприємства. Розкрито сутність головних парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами. На основі авторського бачення визначено доцільність застосування парадигмальних підходів до управління змінами залежно від стадій життєвого циклу організації.*

*Ключові слова: стратегічні зміни, розвиток підприємства, управління стратегічними змінами, кібернетичний управлінський підхід, синергетичний управлінський підхід.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У даний час системи управління змінами, інформаційні, організаційні і структурні механізми менеджменту більшості вітчизняних підприємств, як правило, не характеризуються чітко вираженою стратегічною спрямованістю, а отже? не відповідають сучасним вимогам бізнес-середовища. Це, у свою чергу, дуже ускладнює процес своєчасної адаптації підприємств до швидко змінюваних та важко передбачуваних ринкових умов. Зокрема, більшість учених наголошують, що управління стратегічними змінами вже не може здійснюватися на основі узагальнення і систематизації минулого досвіду. Цьому процесу мають бути властиві принципово нові методологічні орієнтири. На початку ХХІ століття відбувається такий етап зміни управлінських парадигм, коли кібернетична концепція менеджменту, згідно з якою, керуюча ланка відповідно до своїх уявлень діє на зовнішнє і внутрішнє середовище, впливає на керовану ланку, поступається місцем синергетичній концепції. Ця концепція передбачає, що керуюча ланка доповнює свої можливості щодо ефективної організації діяльності структури через можливості ланки керованої. Концепція «суб'єкт – об'єкт управління» (примушення) поступається місцем концепції «суб'єкт – суб'єкт управління (самоорганізація). Проте сучасні керівники підприємств часто не в змозі реалізувати синергетичний підхід до управління підприємством, оскільки не враховують рівень розвитку та ступінь готовності організації до впровадження принципів самоорганізації.

Питання управління стратегічними змінами на підприємствах активно розробляються світовою і вітчизняною економічною наукою. Серед провідних закордонних фахівців, що внесли істотний внесок щодо дослідження цих проблем, необхідно виділити таких як: Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Чандлер, Г. Мінцберг, Э. Мейо, А. Маслоу, Д. Макгрегор, І. Ансофф, Д. Квінн, Ф. Лютенс, У. Оучи, П. Друкер, Р. Уотерман, Й. Шумпетер, І. Адісес, Е. Фламгольц, Д. Тіста ін. У країнах близького зарубіжжя проблемам управління змінами і організаційним розвитком присвячені праці таких фахівців, як: Г. Х. Попів, О. С. Віханський, Г. Б. Клейнер, І. М. Сироежін, А. В. Завгородня; Н. Н. Погостінська, А. Е. Карлик, Б. І. Кузін, Ю. П. Аніскін, С. І. Ашмаріна, Т. Ю. Іванова, Г. В. Широкова, О. М. Морозов, В. В. Кондратьєв, В. Б. Краснова, І. І. Мазур, А. І. Пригожий, Д. В. Соколов, А. Н. Петров, В. Л. Тамбовцев, В. Д. Шапіро та ін. Результатом цих досліджень є ґрунтовний науковий

---

\* Стаття рекомендована до друку доктором економічних наук Теліженком О. М., СумДУ, м. Суми

матеріал, що створює методологічну і методичну основу для подальшого наукового пошуку.

Останні дослідження показують, що питанням доцільності вибору того чи іншого парадигмального підходу до управління змінами залежно від рівня розвитку та стратегічної орієнтації підприємства приділено недостатньо уваги. Проблеми ефективного використання ресурсів організаційного розвитку з позицій процесів самоорганізації і адаптації підприємств до екстремальних умов господарювання у взаємозв'язку з чинниками внутрішнього і зовнішнього середовища потребують глибокої структуризації. Ключові аспекти зміни управлінських парадигм ще недостатньо досліджені на фундаментальному рівні, що гальмує ефективне практичне використання теоретичних висновків. Усе вищезначене обумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Метою статті є дослідження еволюції головних управлінських підходів; обґрунтування доцільності використання парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами сучасного підприємства на основі концепції життєвого циклу організації.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Для розуміння того, які управлінські концепції є найбільш прийнятними та дієвими у процесі здійснення стратегічних змін на сучасних підприємствах, необхідно дослідити їх еволюцію (рис. 1). Наукові школи відображають еволюцію сприйняття сутності управління з різних позицій: наукової, організаційної, філософської, психології індивідуумів тощо. Формування системи менеджменту організацій почалося з функціонального підходу, а саме з розв'язання ключового у виробничій сфері питання розподілу праці. Школи наукового і адміністративного управління запропонували здійснити розподіл праці на виробничу та управлінську діяльність. Виробнича й управлінська діяльність розглядалися як виконання окремих, самотій них операцій або функцій. Цей підхід був домінуючим упродовж багатьох років, майже до 80-х, і вважається класичним підходом. Далі у зв'язку з подальшим розвитком організації постала необхідність сформулювати цільовий набір функціональних напрямів або напрямів діяльності, необхідних для досягнення поставлених цілей. На основі базових функцій управління А. Файолем була запропонована процесна модель управління, яка й на сьогодні залишається актуальною. На відміну від функціонального підходу процесна модель розглядає управління як процес виконання не пов'язаних або слабо пов'язаних між собою функцій напрямів діяльності.

Проте кожен із цих напрямів є процесом, важливим для досягнення загальних встановлених цілей. Ключовою функцією управління при цьому було встановлено планування. Бізнес-процесний підхід в управлінні став логічним продовженням функціонально-процесного підходу і є одним з найбільш поширених і актуальних у сучасних умовах. Він передбачає опис діяльності організації у вигляді бізнес-процесів. Якщо функціональний підхід розбудовував управління вертикально (для обраного функціонального напрямку або функції), то бізнес-процесний підхід формується по горизонталі і пов'язує між собою усі ключові види діяльності в єдиний і логістичний ланцюг. Іншими словами, він додає «вектор часу» до функціонально-процесного підходу, тобто визначає послідовність виконання усіх функцій (видів діяльності). Як видно з рис. 1, актуальним для сучасної ситуації залишається ситуаційний управлінський підхід. Концепція ситуаційного управління була запропонована І. Ансофом, і сутність її полягає у тому, що для певного стану або ситуації у зовнішньому середовищі (він називає цей стан турбулентним) вимагається своя індивідуальна стратегія і здібності організації [1]. Як зазначає у подальших дослідженнях В. Грушенко, «Ситуаційний підхід до управління розглядається як управління у реальному масштабі часу» [2].

Підходи до управління	Часовий період, роки							
	1885	1920	1930	1950	1970	1980	1990	2000 – по цей час
1) Підходи з позиції різних шкіл								
Школа наукового управління								
Школа адміністративного управління								
Школа людських відносин								
Школа поведінкових наук								
Школа кількісних оцінок рішень, що приймаються								
2) Підходи з точки зору організаційної поведінки								
Школа «Раціональної поведінки»								
Школа «Поведінкового управління»								
Школа «Соціальних систем»								
Школа «Відкритих соціальних систем» або «Конфігурації»								
3) Функціональний підхід								
4) Процесно-функціональний підхід								
5) Бізнес-процесний підхід								
6) Системний підхід								
7) Ситуаційний (інтегративний) підхід								

Рисунок 1 – Еволюція головних підходів до управлінської діяльності

Отже, для такого управління, тобто в умовах безперервних змін, необхідно постійно співвідносити рівень змін (рівень турбулентності) з генеральним курсом розвитку підприємства і його здатністю (готовністю) адекватно реагувати на зміни або упереджувати можливі процеси. Це означає, що в процесі управління необхідно проводити постійний моніторинг зовнішнього середовища і діагностику здібностей (компетенцій і динамічних здібностей) підприємства, оцінювати ступінь досяжності поставлених цілей, коригувати відповідним чином стратегічні концепції і цілі, здійснювати обґрунтування стратегії змін і реалізовувати зміни.

Для подальшого обґрунтування актуальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах було досліджено відповідність епох підприємництва, етапів організаційного розвитку бізнесу і систем управління, на основі чого і зроблено висновки щодо перспективності застосування саме синергетичного підходу до управління змінами (табл. 1).

Таблиця 1 – Відповідність епох підприємництва, етапів організаційного розвитку бізнесу і систем управління

Епоха підприємництва	Епоха промислового перевороту	Епоха масового виробництва	Епоха масового збуту	Постіндустріальна епоха		
				50–70-ті рр.	70–90-ті рр.	90-ті рр.– XXI ст.
Етап організаційного розвитку бізнесу	Етап створення <i>Криза лідерства</i>	Пряме управління	Пряме управління <i>Криза автономії</i>	Делегування <i>Криза контролю</i>	Координація <i>Криза бюрократії</i>	Співробітництво <i>Криза синергії</i>
Фактори конкурентоспроможності	Низька собівартість		Якість продукції	Адаптивність	Інноваційність	
Система управління за цінностями економічного суб'єкта	Виробнича система управління		Маркетингова система управління, система управління всебічною якістю		Система управління постійними змінами	
Тип корпоративної культури	Культура влади / культура ролі		Культура ролі / культура задачі		Культура особистості	
Система управління за ступенем змінності зовнішнього середовища	Контроль за виконанням	Довгострокове управління	Стратегічне планування		Гнучке стратегічне управління	
Система управління за ключовим фактором, що лежить в основі системи управління	Метод проб і помилок	Функціональна система управління	Процесна система управління	Проектне (ситуаційне) управління		
Координація системи управління	Бюджетування				Збалансована система показників	

Таким чином, сьогодні ми вимушені констатувати, що парадигмальний методологічний потенціал, що базується на класичній універсальній науці, перестав відповідати ускладненим умовам суспільного буття. Також він перестає задовольняти процес вирішення сучасних протиріч, що зумовлює необхідність звернення до досягнень

некласичного і постнекласичного знання. Ми згодні із Т. Івановою, яка пише, що настала «криза ньютоніанської парадигми в економічній і управлінській науці» [3]. Причини виниклих труднощів полягають у початкових методологічних постулатах, якими керувалися класики традиційної науки. Це упершу чергу принципи лінійності і детермінізму, які були покладені в основу практично усіх теорій соціокультурної динаміки, що активно розвивалися аж до середини ХХ ст. Їх дія була локальною і поширювалася тільки на порівняно невеликий проміжок часу. Тому подальше просування вперед може бути здійснене лише на основі виходу за межі класичної методологічної парадигми. Крім того, в ХХ ст. темп соціокультурних змін став помітно обганяти швидкість модернізації експліцитних теоретичних моделей. Соціальна реальність змінювалася швидше, ніж можливості її теоретичного відображення. На наш погляд, початок нової парадигми полягав насамперед в ідеях системного аналізу і загальної теорії систем, розвинених спочатку у працях А. А. Богданова, а потім у дослідженнях Л. Фон Бергаланфі. Це і нелінійні принципи в теорії технологічних циклів Н. Д. Кондратьєва, і концепція універсального еволюціонізму, і ноосферогенеза, сформульована В. І. Вернадським. Нарешті, це теорія самоорганізації, або синергетика, запропонована І. Пригожиним, Г. Хакеном і Е. Ласло [4].

Для розуміння того, чому провідні учені все більше віддають перевагу синергетичному підходу в управлінні змінами, проведено порівняльну характеристику кібернетичного і синергетичного підходів. Одним з основних принципів кібернетичного підходу є розподіл систем на два класи – об'єкти і суб'єкти управління. Сам процес управління припускає приведення об'єкта в заданий суб'єктом стан. При цьому, як уже зазначалося, управління передбачає деяке примушення, насильство над системою. Синергетичний же підхід орієнтує дослідника на врахування природних чинників розвитку (саморозвитку) систем. Суб'єкт управління в системах, що самоорганізуються, втрачає своє значення. Мета перестає бути актуальною для таких систем. Отже, синергетичні процеси є природними процесами досягнення системою нових станів без цілеспрямованої зовнішньої дії. Основна теза синергетики формулюється як відмова від повноти на користь цілісності. Схематично кібернетичний та синергетичний підходи до управління наведені на рис. 2 та 3.

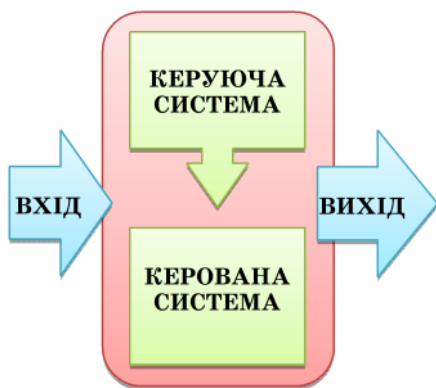


Рисунок 2 – Схема кібернетичного підходу до управління

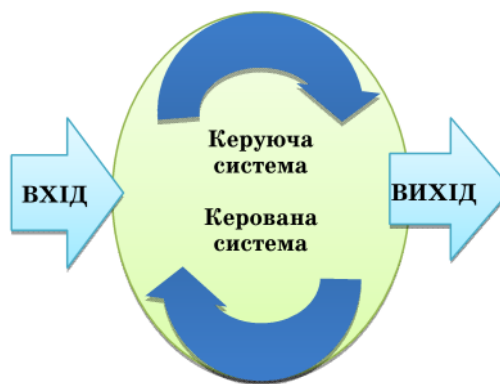


Рисунок 3 – Схема синергетичного підходу до управління

Узагальнена характеристика парадигмальних підходів до управління змінами подана у табл. 2.

*Таблиця 2 – Характеристика парадигмальних підходів до управління змінами*

1-й підхід, класичний, який базується на кібернетичних принципах	2-й підхід, який базується на синергетичних принципах
Вихідним станом будь-якої системи є хаос	Немає нічого більш неприродного, ніж хаос. Реальним системам притаманна іманентна організація. Хаос – це теж порядок, але більш складний та менш доступний для розуміння
Організація передбачає створення порядку з хаосу	Організація передбачає створення умов для розвитку системи
Створений порядок необхідно підтримувати, витрачаючи ресурси. У протилежному разі знову почнеться хаос	Необхідно орієнтуватися на саморегуляцію і саморозвиток систем
Примусовий підхід	Підхід вільного волевиявлення

Необхідно зазначити, що на сьогодні більшість підходів до обґрунтування і впровадження стратегічних змін зводяться до того, що є суб'єкт і об'єкт управління, тобто спираються на кібернетичний підхід. Доцільність застосування такого підходу фігурує у працях С. Ашмаріної [4], Ю. Аніскіна [5], А. Дятлова [6]. Прихильниками застосування синергетичного підходу до управління змінами можна вважати таких учених, як Т. Іванова, Л. Лесков [7], Г. Поташева [8]. Ці вчені вважають, що побудова нової системи стратегічного управління означає пошук нових парадигмальних і методологічних підходів до вирішення цього завдання. Як відзначає Л. В. Лесков, «не виходячи за межі традиційної наукової парадигми, не вдасться обґрунтувати ефективну стратегію і концепцію подолання глобальної кризи і перехід до моделі стійкого, самопідтримуючого розвитку» [7]. О. Морозов у своїх дослідженнях пропонує інтегративний підхід до управління змінами, основою якого виступають принципи синергетики, але загалом він зводиться до симбіозу кібернетичного і синергетичного принципів. На наш погляд, орієнтуватися лише на синергетичний підхід в управлінні змінами недостатньо. По-перше, його застосування вимагає чіткої стратегічної орієнтації підприємства, ґрунтовного впорядкування бізнес-процесів та ефективного застосування підприємством гнучкої системи управління, тобто наявності адаптивної організаційної структури та ефективного делегування повноважень. По-друге, для готовності до реалізації такого підходу підприємство повинно мати фінансово-економічну стабільність, тобто досягти у своєму розвитку так званої стадії інституціональної стабілізації. Опитування 20 вітчизняних підприємств показало, що лише 40 % підприємств мають чітко розроблену стратегію з обґрунтованими цілями та критеріями оцінки ефективності. Третина підприємств використовує окремі елементи стратегічного управління, не маючи на даному етапі цілісної стратегії. 30 % підприємств не формують стратегію діяльності зовсім, тобто не здійснюють обґрунтованого стратегічного управління. Що стосується рівня цілеспрямованого управління стратегічними змінами, то експерти оцінюють його ще нижче. Лише 20 % підприємств структуровано керують цими процесами. Тому вважаємо за необхідне спершу оцінити поточний рівень розвитку підприємства, цілісність системи стратегічного управління, а потім визначити можливі підходи до управління змінами. Для обґрунтування дієвих підходів управління змінами необхідно

уточнити їх сутність. Переважна більшість дослідників зазначають, що стратегічні зміни виступають сьогодні забезпечувальною основою розвитку підприємства, тобто без впровадження змін розвиток не відбуватиметься. Стратегічні зміни у такому сенсі розглядаються як ступінчастий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень розвитку з використанням існуючих управлінських ідей та концепцій (підходів). Для розуміння фокусу стратегічних змін пропонуємо скористатися концепцією життєвого циклу організації І. Адізеса. Ним розроблена власна, оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку він постійно удосконалює і деталізує. Вона показує, що до розквіту доживають далеко не всі підприємства, за розквітом неминує слідує бюрократизація бізнесу, а потім – якщо немає ефективного оновлення бо трансформації – смерть. Ця модель визначає низку типових небезпек (проблем), які чекають на підприємство на шляху свого розвитку. Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає розв'язання певних задач, реалізації певних стратегічних змін, інакше організація може загинути. Виникаючі на певних стадіях конфлікти закономірні, їх успішне подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку підприємства. Відповідно різні періоди життєвого циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами, розв'язання яких також відбувається за рахунок ефективної реалізації стратегічних змін. На основі цієї концепції автором пропонується виділити 4 головні фокуси стратегічних змін (рис. 4). Це у першу чергу забезпечення стійкого розвитку: максимальної гнучкості підприємства на кожній стадії життєвого циклу та відлагодження подолання організаційних криз; по-друге – це упередження потрапляння до організаційних пасток та виведення з кризових ситуацій; по-третє – проведення ефективного оновлення або трансформації підприємства, по-четверте – забезпечення виходу з бізнесу з максимальним прибутком у разі відповідності можливостей для ефективного оновлення або трансформації. Схематично доцільність застосування парадигмальних підходів до управління змінами показана на рис. 5.

## ВИСНОВКИ

На основі вищевикладеного можна стверджувати, що не на всіх стадіях розвитку (або життєвого циклу) підприємства здатні та готові керувати змінами на принципах синергетичного підходу. Така готовність стає притаманною для підприємства, починаючи зі стадії розквіту, коли усі бізнес-процеси є відлагодженими, система управління гнучкою, корпоративна культура підтримує зміни, і основою взаємин змін працівниками стає не підлеглість, а співробітництво. На початкових стадіях розвитку підприємства, тобто на тих етапах, коли організаційна криза автономії ще не вирішена і немає широкого досвіду застосування системи делегування повноважень, доцільним є застосування кібернетичних принципів в управлінні змінами. При переході від стадій зростання до стадії розквіту найбільш ефективним буде поєднання принципів кібернетичного і синергетичного підходів в управлінні стратегічними змінами.

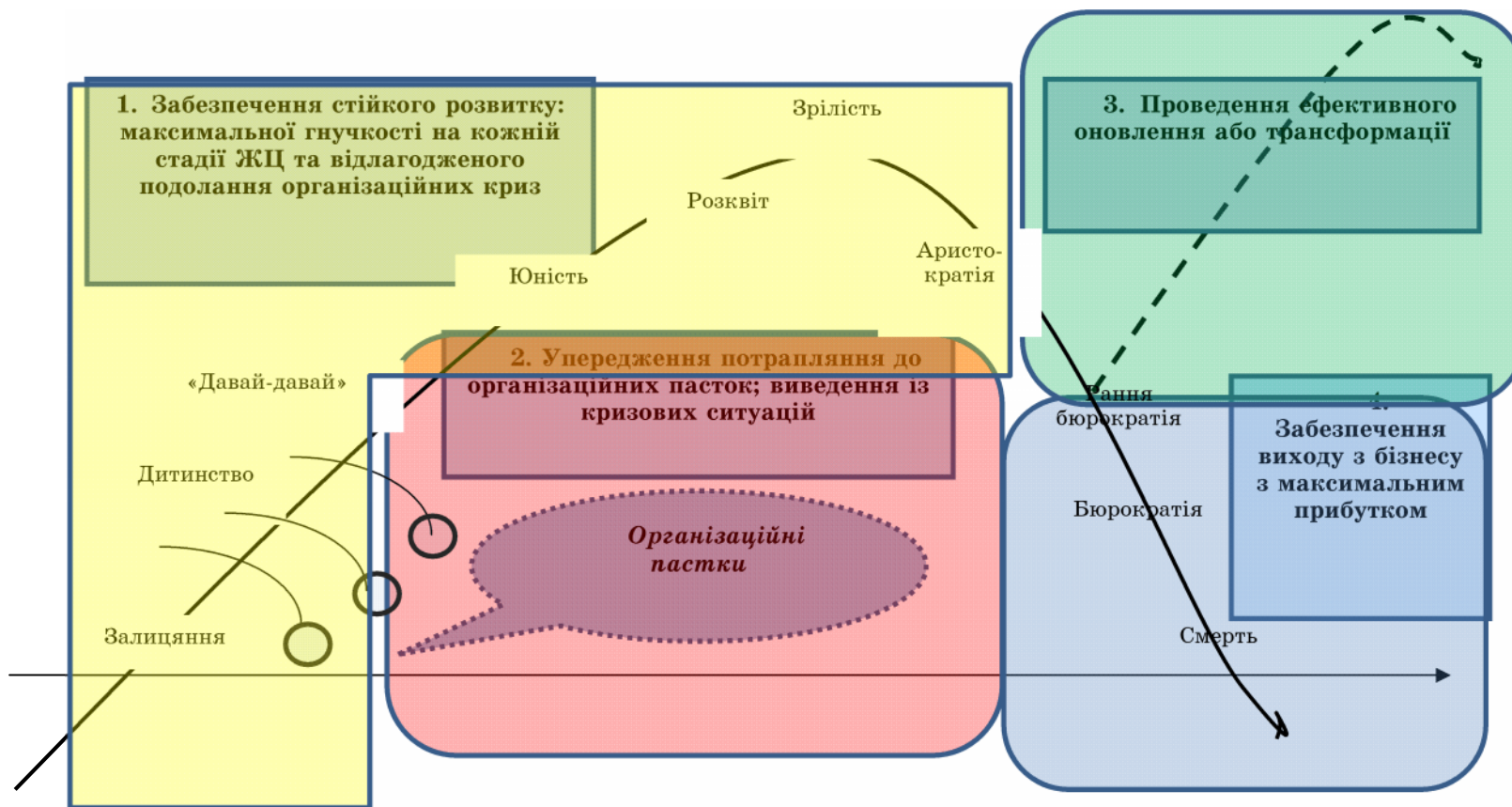


Рисунок 4 – Обґрунтування фокусу стратегічних змін у контексті концепції життєвого циклу організації І. Адізеа



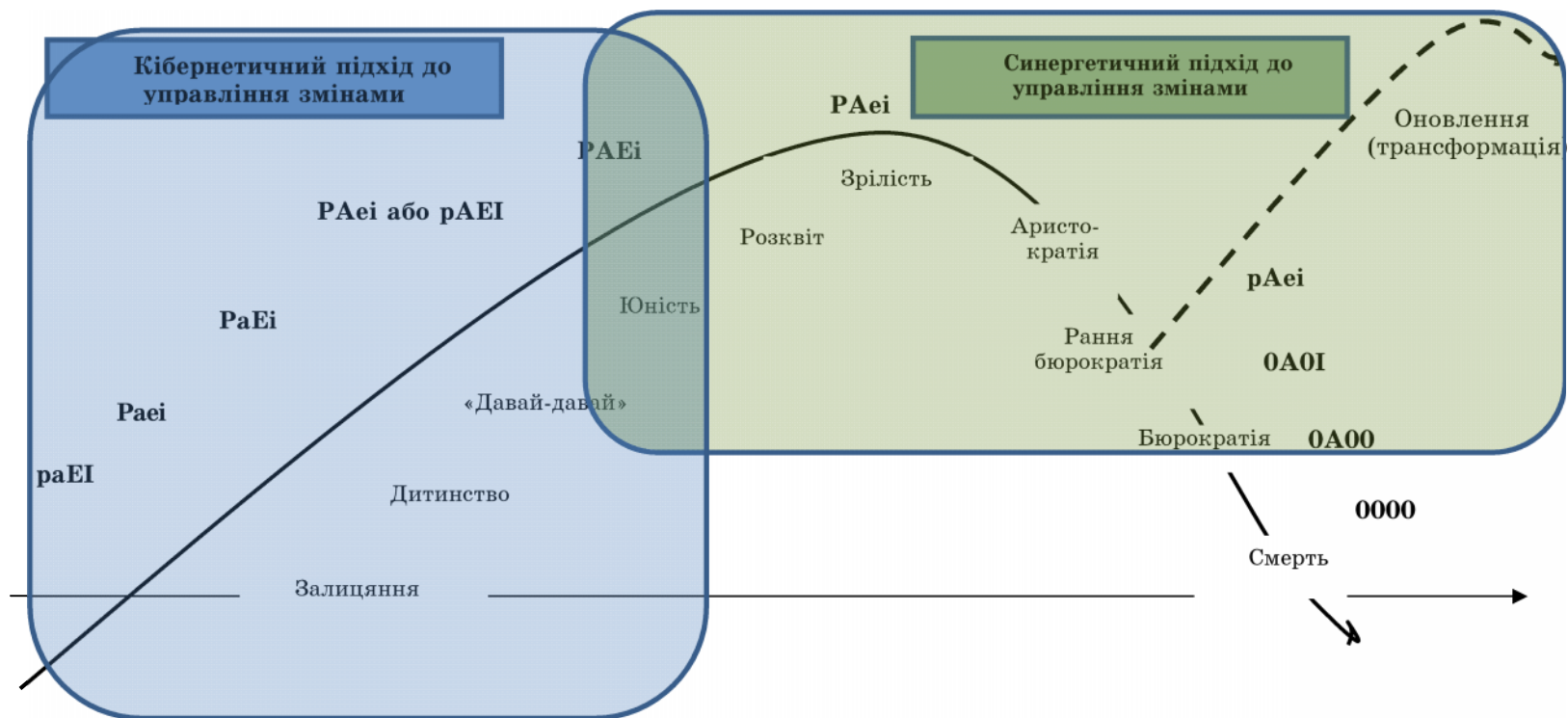


Рисунок 5 – Доцільність застосування парадигмальних підходів до управління змінами у процесі розвитку підприємства на основі концепції життєвого циклу І. Адізеца

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПАРАДИГМАЛЬНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

**О. Ю. Гусева,**

*ДонНЭУТ имени М. Туган-Барановского, г. Донецк, Украина*

*В статье обоснован фокус стратегических изменений, являющихся обеспечивающей основой развития современного предприятия. Раскрыта сущность главных парадигмальных подходов к управлению стратегическими изменениями. На основе авторского виденья определена целесообразность применения парадигмальных подходов к управлению изменениями в зависимости от стадий жизненного цикла организации.*

**Ключевые слова:** стратегические изменения, развитие предпринимательства, управление стратегическими изменениями, кибернетический управленческий подход, синергетический управленческий подход.

## RESEARCH OF PARADIGMATIC APPROACH TO MANAGING OF STRATEGIC CHANGES IN THE COMPANIES

**O. Husyeva,**

*DonNUET named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine*

*The focus of strategic changes being a providing basis of the development of the modern enterprise is grounded in the article. The essence of the main has been exposed. On the basis of the author's vision the expediency of the application of the paradigmatic approaches to the management of strategic changes, depending on the stages of the life cycle of the organization, has been defined.*

**Key words:** strategic change, enterprise development, managing strategic change, cyber management approach, synergetic management approach.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Поташева Г. А. Синергетический подход к управлению : монография / Г. А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 160 с.
2. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. пособие / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 273 с.
3. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях : учебник / Г. В. Широкова. 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 480 с.
4. Ашмарина С. А. Управление изменениями : учебное пособие / С. А. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М. : РидГрупп, 2011. – 208 с.
5. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катькало. – СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
6. Теория организации : Хрестоматия. – 2-е изд. / пер. с англ. ; под ред. Т. Клеминой. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 573 с.
7. Абидкеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса : учебник / Н. М. Абидкеев, А. Д. Киселев ; под. науч. ред. проф. Н. М. Абидкеева. – М. : Инфра, 2001. – 382 с.

*Надійшла до редакції 17 грудня 2013 р.*