

## ПІДХОДИ ТА МОДЕЛІ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Цуканова В.Я., к.е.н, доцент

Скребець Л.С. магістрант

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

**Анотація.** Проблеми управління змінами є актуальними як у науковій, так і в прикладній сферах. У статті розглянуто підходи та моделі до управління змін. Здійснення змін стосується кожної сфери бізнесу, тому цьому питанню присвячено багато уваги науковцями. В Україні для підприємств основною проблемою є процес забезпечення виживання та розвитку. У статті наведені підходи та моделі управління змінами для підприємств. Наведені конкурентні переваги при ефективному управлінні змінами та показані підходи до управління.

У вітчизняній і зарубіжній літературі крім підходів до управління на підприємствах доцільно використовувати різні моделі управління змінами. У зв'язку з цим у статті з наукової літератури наведено багато моделей, які допомагають підприємствам ефективно працювати у скрутному становищі.

Предметом дослідження виступили підходи і пропозиції до визначення поняття «управління змінами». У статті автором зроблена спроба показати різні підходи до управління на підприємствах та показано як доцільно використовувати різні моделі управління змінами. Розглянуто, що включають до себе підходи управління і моделі змін. Визначена мета проведення змін на підприємстві. Розглянуто процес управління змінами в торговельній організації. У статті наведено підходи до управління та моделі.

**Ключові слова:** зміни, управління змінами, конкурентні переваги, підходи до управління, моделі, ефективність змін.

**Постановка проблеми.** Поява високих технологій, які служать основою для розробки нових продуктів і послуг, пов'язано зі стрімким розвитком науково-технічного прогресу. У швидко мінливих економічних умовах підприємства змушені ефективно реагувати на зовнішні чинники, перебудовувати внутрішню політику, впроваджувати високі технології і орієнтуватися на споживача. Щоб ефективно розвиватися, треба вміти це робити коректно, без негативних ефектів, тому на перший план виходить правильне управління змінами.

Управління змінами - це, в даний час, одна з найбільш затребуваних технологій управління бізнесом. Часто управління змінами називають найскладнішим мистецтвом керівника, яке вимагає величезної майстерності. Особливу актуальність це набуває в контексті сучасного бізнесу, коли глибинні, майже постійні зміни в принципі вважаються фактором, який дуже важливий для того, щоб компанія могла адаптуватися до мінливих вимог ринку та загальносвітової економічної ситуації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням даного питання займалася велика кількість міжнародних науковців. Потрібно відмітити вплив робіт на розвиток управління змінами таких зарубіжних вчених як Дж. Брайта, Дж. Вебера, Дональдсона Дж., Джорджа Дж., М., Харрінгтона Дж., М. Портера, П. Друкера, Дж. Коттера, Е. Кемерон, М. Грін, Х. Андріч, Дж. Пфеффер, М. Ханнан, Дж. Фрімен, Г. Керролл, а також вітчизняних О. Бесєдіна, Є. Бойка, О. Кузьміна, Н. Тарнавської, Т. Скудара, Р.А. Фатхутдінов, В.С. Юкаєва та ін.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Керівництву підприємств слід звернути увагу на різні підходи до управління та як доцільно використовувати різні моделі управління змінами на підприємствах.

**Формування цілей статті є:** дати визначення процесу управління змінами в організації; визначити чинники, які сприяють і перешкоджають проведенню змін в організаціях; сформулювати та деталізувати етапи управління змінами, а також узагальнити умови ефективності цього процесу.

**Виклад основного матеріалу.** Головним у концепції управління змінами є думка про те, що всі зміни в організації зачіпають не тільки основні і допоміжні процеси, а й персонал. Концепція передбачає, що можливо створити відтворену модель успішних змін, і що існують конкретні процеси та інструменти, які дозволяють впроваджувати зміни ефективно [1].

При ефективному управлінні змінами підприємство може отримати наступні конкурентні переваги:

1. Створення єдиного організаційного підходу до змін, який передбачає налагодження всіх процесів, використання необхідних інструментів, формування єдиної системи цілей.

2. Зменшення опору змінам, результатом якого є уникнення падіння продуктивності і виникнення конфліктів.

3. Послідовність і стійкість змін, прискорене навчання, можливість постійно вдосконалювати процеси впровадження змін та розвивати стратегію організаційного розвитку.

На підприємствах торгівлі створення моделі успішних змін, яка має на увазі конкретні процеси та інструменти, які дозволяють впроваджувати зміни ефективно, залежить від напрямку діяльності, стратегії, методів ведення бізнесу і може включати в себе різні підходи і моделі управління змінами, класифікація яких досить велика [2].

За типом змін існує два кардинально протилежні підходи до управління.

Перший - революційний підхід, що передбачає кардинальну зміну процесів, ставлячи під сумнів сформовані методи і основи, тим самим досягаючи оптимального стану речей. Такий підхід ще називають реінжинірингом. Націленість підходу визначається радикальним зростом показників, а його застосування, властиво тільки при ситуаціях, вирішення яких вимагає крайніх методів.

Другий підхід є еволюційним, зміни відбуваються в рамках організаційного розвитку. В основі підходу лежить системне вдосконалення, націлене на підвищення ефективності компанії, через зміну сформованих норм і цінностей. Реалізація еволюційного розвитку заснована на модифікації структур і процесів, що лежать в основі діяльності організації.

Управління змінами також можна класифікувати за ознакою спрямованості змін [3]. Виділяють такі підходи:

1. «Теорія О». З точки зору, теорія організація являє собою розвиваючу систему, здатну навчатися. Зміни спрямовані на розвиток організаційних компетенцій і здібностей. Підхід концентрується на поведінкових аспектах організації та орієнтований на зміни, які здійснюються знизу вгору. Найбільш ймовірно застосування даної теорії в умовах відсутності термінових проблем, що вимагають негайних дій.

2. «Теорія Е». Підхід передбачає зміни, що зачіпають структуру організації, основна спрямованість яких забезпечує економічну результативність. Головним аспектом теорії є здійснення лідерства зверху вниз, що дозволяє фокусуватися на елементах, здатних орієнтуватися на швидке досягнення ефекту. Застосування обумовлено випадками, коли рішення потрібно приймати негайно.

Класифікація підходів управління змінами може здійснюватися за принципом тимчасовості змін. З цієї точки зору розглядаються підходи: «зміни як проект» і «зміни як постійна частина складова».

Один підхід розглядає зміни як проект. У цьому випадку передбачається, що зміни - разова акція з чітко визначеними датами початку та завершення проекту, із зрозумілим і прозорим результатом. Підхід застосовується, коли необхідні істотні зміни стратегії компанії, перебудова бізнес-моделі, викликана злиттям або поглинанням. Перевагою проекту є його конкретність, концентрація уваги на важливих управлінських завданнях. До недоліків підходу відносять ризик виникнення розриву між завданнями реалізації стратегії та завданнями проекту з управління змінам, і ймовірність того, що після закінчення проекту компанія може виявитися не готова до подальших перетворень і еволюційному продовженню розвитку: для цього необхідно запускати новий проект.

Другий підхід до управління змінами полягає в тому, що у компанії і її співробітників розвивають здатність і готовність до змін. Ця робота ведеться постійно, без обмежень за часом і поза залежності від конкретних проектів. Такий процес націлений на довгостроковий розвиток компанії і являє собою не вирішення якихось конкретних проблем, а, скоріше, інвестиції в розвиток кадрового потенціалу. Головним ризиком в даному випадку стає втрата зв'язку з конкретними бізнес-завданнями, коли здібності розвиваються, а змін не відбувається [4].

Крім перерахованих вище, підходи до управління змінами можуть розглядатися через призму управління розвитком організації.

Необхідно розрізняти підходи до управління розвитком по тим установкам, які визначають характер планування, організації, керівництва та контролю. Виділяють такі ознаки розрізнення підходів до управління розвитком [5]:

1. Суб'єкт управління розвитком. За таким ознакою встановлюється, хто є суб'єктом організації. На основі визначення виділяють два підходи до управління: адміністративний, коли рішення приймаються тільки керівництвом, у виробленні рішень беруть участь трудовий колектив.

2. Орієнтація управління. Ознака що дозволяє визначити націленість управління організацією. Управління, орієнтоване на процес, ставить своєю метою освоєння нововведень, не уявляючи в чому, полягатимуть поліпшення після впровадження. Цільове ж управління вважає спочатку необхідно визначити бажаний результат, а потім вже розробляти нововведення, що дозволяє його отримати.

3. Інтегрованість управління. Виділяють автономне керування, метою якого освоєння різних нововведень відбувається незалежно і системне управління, коли нововведення є частиною реалізації комплексного проекту.

4. Тип реагування управління на зміни, що вимагають рішень. Реактивне управління дозволяє реагувати незворотно які вже відбулися. Протилежним є випереджаюче управління, що дозволяє виробляти план дій на прогнозовані в майбутньому зміни.

Крім підходів до управління змінами на підприємствах доцільно використовувати різні моделі.

#### 1. Модель змін Курта Левіна

Курт Левін виділив три етапи управління змінами: «розморожування», «рух» і «заморожування». На стадії розморожування визнається необхідність, визначення рушійних сил та визначення кінцевого результату змін. У фазі руху відбувається впровадження змін, а стадія заморожування дозволяє закріпити зміни, що відбулися і стабілізувати ситуацію. Саме ця концепція є основоположною для управління змінами, і для формування базових уявлень про процес змін.

#### 2. Модель змін «Силове поле»

В основі моделі лежить аналіз чинників (сил), які можуть сприяти змінам або навпаки їх гальмувати. Передбачається, що при будь-яких умовах діють дві групи сил: рушійні і стримуючі, причому ці сили можливі як всередині організації, наприклад, в поведінці людей, в ресурсах, так і поза її - в процесах, які відбуваються в країні [6]. Структура моделі зображена на рисунку 1.

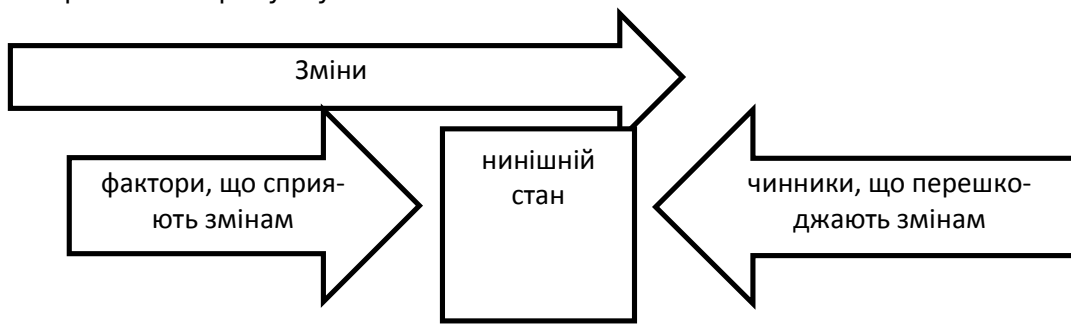


Рисунок 1 - Модель управління змінами «Силове поле»

#### 3. Модель EASIER

Модель EASIER- модель управління змінами. Дана модель використовується для аналізу стратегії, вона застосовна в ситуації будь-якої складності, пов'язаної із змінами і зображена на рисунку 2.

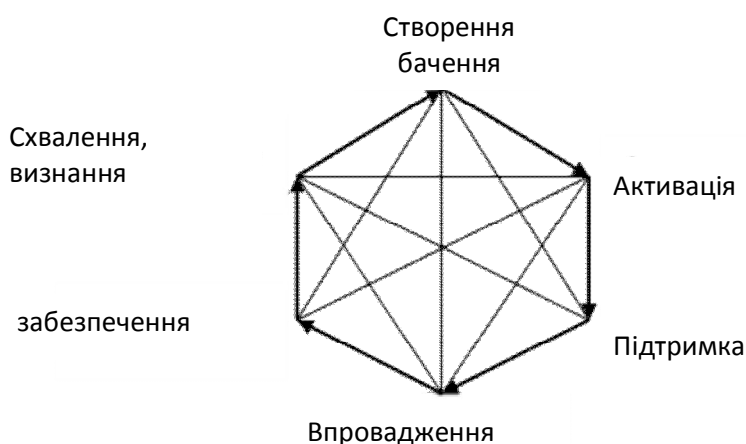


Рисунок 2 - Модель EASIER схвалення визнання

Модель включає в себе шість елементів. Елементи EAS (створення бачення, активація, підтримка) більшою мірою поведінкові, а решта - IER (впровадження, забезпечення, визнання) пов'язані з питаннями системи та процесів [7].

Стосовно до підприємств елементи моделі EASIER розуміють так:

- Створення бачення - розуміння того, що зміни, отримані від впровадження проекту, забезпечать конкурентні переваги в галузі;
- Активація - створення команди проекту зі співробітників переконаних у необхідності впровадження, створення кооперації для розробки проекту;
- Підтримка - пошук і переконання інвесторів у необхідності вкладення коштів у проект;
- Впровадження - написання НІОКТР по тематиці проекту, створення дослідних зразків;
- Забезпечення - проведення моніторингу діяльності, складання звітів про виконані роботи;
- Схвалення, визнання - реалізація проекту.

**Висновки.** Слід мати на увазі, що жоден з підходів і жодна моделі до управління змінами не є найкращим. Вибір того чи іншого підходу повинен базуватися на врахуванні реальних умов.

Таким чином, для правильної реалізації змін необхідно, перш за все, оцінити конкретну ситуацію і бажані результати, а також навчитися правильно керувати змінами на основі розглянутих підходів і моделей.

#### **Перелік посилань:**

1. Шеремет М. А. *Управление изменениями* / М. А. Шеремет // - М.: Дело, 2011. - 128 с.
2. Мусаева Ю. К. *Модель открытых инноваций* / Ю. К. Мусаева, А. Б. Петровичев // *Инноватика-2012: сб. материалов (25–28 апреля 2012 г.). Т.1* / под ред. А. Н. Солдатова, С. Л. Минькова. - Томск, 2012. - С.290–292.
3. Широкова Г. В. «Теория О» и «теория Е» как стратегия организационных изменений [Электронный ресурс] // *Менеджмент в России и за рубежом*. - URL:<http://www.mevriz.ru/articles/2005/1/3521.html>.
4. Гусаков В. А. *Ясная стратегия бизнеса* / В. А. Гусаков // - М.: Вершина, 2009. - 360 с.
5. Дроздов И. Н. *Управление развитием организации* / И. Н. Дроздов //: Учебное пособие. - Владивосток: ПИППККС, 2001. - 110 с.
6. Левин К. *Теория поля в социальных науках* / К. Левин // - М.: Сенсор, 2000. - 572 с.
7. *Дистанционный консалтинг. Управление организационными изменениями* [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section4.html#4.5>

Стаття надійшла: 28.10.2014 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.



УДК 330.341.1: 622(477)  
JEL C8.81

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ СЕРЕДОВИЩА ВІТЧИЗНЯНИХ ГАЗОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ**

Запухляк І. Б., к.е.н., доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Анотація.** Діагностика середовища функціонування підприємства, в межах якої системно аналізуються компоненти глобального та макрохарактеру, фактори ближнього зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішні можливості) є вихідним етапом дослідження та прогнозування напрямів розвитку підприємства. Після завершення цього етапу створюється інформаційна база, що дозволяє ґрунтовно виконати процес формування стратегічних цілей та альтернатив розвитку підприємства. В економічній літературі розроблено та запропоновано широкий арсенал методів оцінки стану зовнішнього середовища, які можуть бути агреговані у зазначені нижче групи: методи прогнозування, методи оцінки наслідків, експертні методи. Наведені методи широко використовуються у світовій практиці для виявлення характеру та сили впливу факторів середовища на функціонування підприємства та прогнозування напрямів його подальшого розвитку. Тому виникла необхідність у адаптації деяких з наведених методів для здійснення оцінки факторів зовнішнього середовища на функціонування та розвиток вітчизняних газотранспортних підприємств з врахуванням особливостей їх функціонування. Метою дослідження є вивчення методів діагностики середовища підприємства та обґрунтування їх застосування для діагностики дальнього, ближнього та внутрішнього середовища вітчизняних газотранспортних підприємств з врахуванням галузевих, технологічних, економічних та ін. особливостей їх функціонування. Це сприятиме виявленню як зовнішніх, так і внутрішніх потенційних можливостей для розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств, або ж дозволить знизити ризики від негативного впливу факторів середовища на їх функціонування.

Запропоновано здійснювати діагностування середовища функціонування та розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств в наступній послідовності: I етап – діагностика факторів дальнього сере-