

Так, наприклад, знаходячись у секторі функціональної підсистеми управління витратами, менеджер спрямовує свої зусилля на перерозподіл (зменшення) витрат дорожнього підприємства відповідно до встановленої мети цільової підсистеми, орієнтуючись на наявне інформаційне, нормативне, технічне, фінансове та інше забезпечення. При цьому він приймає до уваги не тільки наявність кожного з елементів системи, а й можливість своєчасної спроможності до змін у разі відсутності або недостатньої готовності будь-якого з блоків іншої підсистеми до реалізації запланованих заходів. Іншими словами, жоден з блоків системи не повинен бути відсутнім через можливість її структурних зрушень й дисбалансу при визначенні зв'язків та задач управління.

На відміну від функціонально-ресурсної системи управління витратами, означений підхід дозволяє більш жорстко встановлювати контур віднесення до визначеної підсистеми структури управління витратами, віддаючи перевагу цільовим настановам як першочерговому етапу усього процесу управління. При цьому усі три підсистеми здатні до самоорганізації, тобто безперервного самовдосконалення при безперервному збільшенні ефективності виробництва, що з позиції управління витратами має прояв у формі синергетичної складової від взаємодії цільової, функціональної та забезпечуючої підсистем.

Перелік посилань:

1. Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк. – К. : Ника-центр, 1998. – 544с.
2. Макконнелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с 13-го англ. изд. / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 974 с.
3. Вакуленко Р.Я. Управление производственными затратами в промышленности / Р.Я. Вакуленко, Е.Ю. Степанова, А.В. Чернова, В.В. Шумилин. – М. : Машиностроение, 2000. – 165с.
4. Котляров С.А. Управление затратами: Учеб. пособие / С.А. Котляров. – СПб : Питер, 2001. – 160 с.
5. Турило А.М. Управление витратами підприємства: Навч. посібник / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.
6. Шим Д.К. Методы управления стоимостью и анализа затрат: Пер. с англ. / Д.К. Шим, Д.Г. Сигал. – М. : Информационный издательский дом «Филин», 1996. – 344с.
7. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник / Ю.С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 656с.

Стаття надійшла: 01.05.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 658.018 (045)

JEL Classification: M 100

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Курилова Н. М., здобувач

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Основні моменти даної статті присвячені розгляду питань, які стосуються проблем формування і виділення елементів процесу управління змінами, та надання даним елементам характеристики. Предметом дослідження виступають теоретичні аспекти стосовно визначення елементів процесу управління змінами з точки зору впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємство. Метою даної статті є дослідження основних елементів процесу управління змінами на підприємстві та їх характеристика. Проведене дослідження теоретичних аспектів визначення елементів процесу управління змінами в вітчизняній і зарубіжній науковій літературі показало, що при формуванні процесу управління змінами і вибору елементів даного процесу, більше уваги приділяється змінам, сформованим факторами внутрішнього середовища, на відміну від підходів щодо управління змінами, сформованими факторами зовнішнього середовища, яким приділяється досить мало уваги. Для ефективного проведення змін на підприємстві необхідно поєднувати управління змінами, що виникають всередині підприємства з управлінням змінами в зовнішньому середовищі. Тому в статті було виділено два елемента зовнішнього середовища – галузь і ринок, до яких приналежне певне підприємство, і два елементи внутрішнього середовища – люди і організація. Виходячи з цього було запропоновано виділити наступні елементи процесу управління змінами – трьохмірну карту змін, законодавчу базу змін, документальну базу змін та алгоритм процесу управління змінами. Трьохмірна карта змін показана у вигляді трикутника. Перший кут трикутника – це ринок (галузь), другий – організація і третій – людина. Наступний елемент процесу управління змінами - «Законодавча» база виступає як законодавча основа проведення змін на підприємстві. Третій елемент процесу управління змінами – «Документальна» база покликана відображати основні

моменти і напрямки проведення змін на підприємстві. Останній елемент - алгоритму процесу управління змінами, виступає в якості детально розробленого, поетапного плану втілення процесу управління змін в реалізацію

Ключові слова: зміни, елементи процесу змін, трьохмірна карта змін.

THE CHARACTERISTIC OF ENTERPRISE CHANGE MANAGEMENT ELEMENTS

Natalya Kurilova, Applicant

Kharkiv National Automobile and Highway University

Summary. Key aspects of this article are devoted to change management process elements formation and defining, as well as creating their characteristics for these elements. The research subject is theoretical aspects concerning the definition of the change management process elements in terms of the external and internal enterprise environment. The purpose of this article is to study main elements of change management process on enterprise and their characteristics. The theoretical aspects study of determining change management process elements in domestic and foreign scientific literature has shown that in the formation process of change management and selection of elements for this process, pays more attention to changes that were formed by internal environmental factors and way less attention to external environmental factors. For performing effective changes on enterprise one must combine an internal changes management with an external changes management. Therefore, this article had highlighted two elements of an external environment - industry and market, to which certain enterprise belongs, and two elements of an internal environment - people and management. On this basis the following elements of the change management process were suggested to be highlighted among other – three-dimensional difference map, the legislative framework of changes, documented database of changes and algorithm of change management process. Three-dimensional map show change in the form of a triangle. The first corner of the triangle is market (industry), the second is management and the third is human. The next element of the change management process is "legal" framework. It serves as a legal basis of changes in the company. The third element of the change management process is "documentary" framework designed to reflect the main points and direction of change in the enterprise. The final element is an algorithm of change management process, acting as elaborate, phased action that implement change management process.

Keywords: change, elements of the change process, three-dimensional difference change.

Постановка проблеми. В науковій літературі існуючі підходи до процесу управління змінами, в своїй більшості, орієнтовані на управління змінами лише всередині підприємства, які стосуються організаційно-технічної діяльності підприємства та людського фактору. Помилкою є те, що в ході управління змінами майже не враховуються фактори та процеси зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи щодо характеристики елементів управління змінами відображено в роботах наступних науковців: Воронкова К. Д., Антропова М. С., Стеців С. Р., Нестик Т. А.

Невирішені складові загальної проблеми. В результаті проведеного дослідження було виявлено, що не потрібно забувати про зміни, які відбуваються всередині підприємства і визначати їх як другорядні.

Метою даної статті є дослідження основних елементів процесу управління змінами на підприємстві та їх характеристика.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміни виникають і здійснюють вплив на діяльність підприємства в двох областях – зовнішньому і внутрішньому середовищі. На даному етапі розвитку економіки і підприємств все більшої уваги потребують фактори безпосереднього впливу: клієнти, конкуренти, постачальники та ін. Однак, не зважаючи на це, не потрібно забувати про зміни, які відбуваються всередині підприємства і визначати їх як другорядні. Для ефективного проведення змін на підприємстві необхідно поєднувати управління змінами, що виникають всередині підприємства з управлінням змінами в зовнішньому середовищі. Вони є взаємозалежними і взаємопов'язаними. Зміни, що виникають в зовнішньому середовищі напругу впливають на діяльність підприємства. А правильне управління змінами, які стосуються внутрішніх процесів на підприємстві, забезпечить його ефективну діяльність на ринку. Виходячи з вищесказаного, доцільно виділити два елемента зовнішнього середовища – галузь і ринок, до яких належить певне підприємство, і два елементи внутрішнього середовища – люди і організація.

У зв'язку з цим запропоновано підхід до формування першого елемента процесу управління змінами – трьохмірної карти змін (рис. 1).

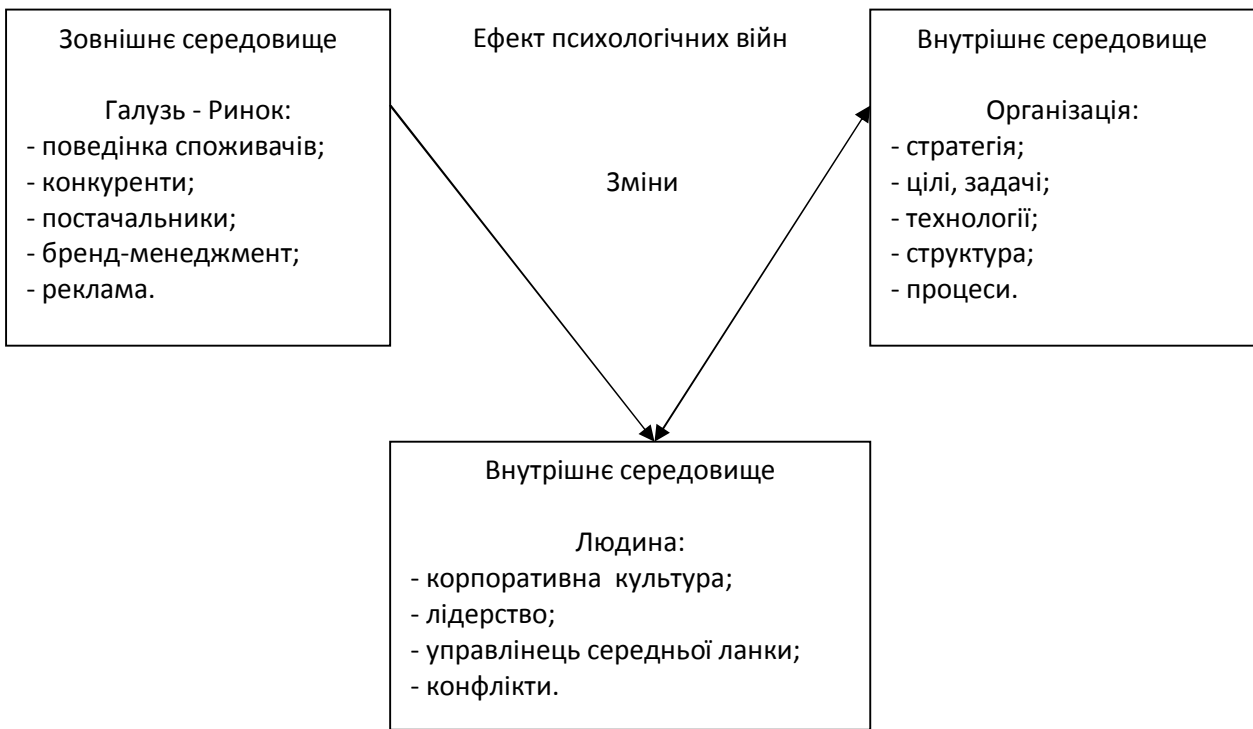


Рисунок 1 – Запропонований підхід до побудови «трьохмірної карти змін»

Трьохмірна карта змін показана у вигляді трикутника, кожна сторона якого представлена певним блоком складових процесу управління змінами. Перший кут трикутника – це ринок (галузь), який відображає вплив зовнішнього середовища на процес управління змінами. До цього блоку віднесено набір складових, що ініціюють виникнення змін, які потім впливають на підприємство:

- споживачі – на даний момент, є основним ініціатором змін через висловлювання своїх потреб. Зараз споживач прагне бути співавтором в роботі підприємства. До того ж якщо раніше люди були більш прагматичні, то зараз вони орієнтуються швидше на свої емоції, ніж на статистику. Виходячи з цього підприємство повинно направляти свої зусилля на керування поведінкою споживачів таким чином, щоб це сприймалося з їхнього боку як природний процес. Це дасть змогу не тільки передбачати потенційні зміни, але й формувати їх з вигодою для себе. Управління поведінкою споживачів тягне за собою необхідність застосування нових підходів в створенні реклами. Теперішньому споживачеві нецікавий стандартний рекламний ролик, який покликаний просто інформувати. Він вимагає більш емоційної викладки інформації про підприємство у вигляді ролика а-ля «міні фільм».

- конкуренти. В наш час на ринку вже не діють класичні принципи конкурентоспроможності. Підприємство повинно реагувати на вимоги зовнішнього середовища заздалегідь, до того як це виявлять його конкуренти. Тому йому необхідно нестандартно підходити до створення своїх конкурентних переваг. Це дезінтегрує конкурентів і дасть фори підприємству.

- бренд-менеджмент. Сьогодні на ринку існує безліч брендів товарів та послуг, що надаються підприємствами. Багато з них є досить усталеними. Однак є велика вірогідність того, що їх можуть потіснити нові бренди підприємств «третьох країн», що інтенсивно розвиваються. Тому зараз перед підприємствами стоїть задача не тільки в розробці брендів, а й в створенні їх цінності та ефективності.

Другий кут – це блок «організація» зі своєю стратегією, цілями, процесами, структурою тощо. Зміни, що виникають на підприємстві можуть бути ініційовані, як зовнішнім середовищем, так і внутрішнім. При цьому на деякі зміни, ініційовані зовнішнім середовищем, підприємство не може впливати (політичні, економічні тощо), а на деякі може (фактори опосередкованого впливу). Тому якщо підприємство буде ігнорувати зміни, що виникають всередині нього, то це може призвести до дестабілізації положення на ринку.

Третій кут – це людина, яка є також джерелом внутрішніх змін. В результаті проведення змін, першими реагують саме люди через виявлення спротиву і конфлікту. До цього блоку віднесено такі складові як формування корпоративної культури, основним завданням якої є формування духу єдності, згуртованості тощо. Далі виділені лідерство і менеджер середньої ланки. Жоден процес не обходиться без керівництва. А в процесі управління змінами лідер відіграє першочергову роль, так як персонал повинен на когось рівнятися, хтось повинен задавати темп руху і координувати дії інших. В даному випадку лідер – це еталон, від якого залежить ефективність управління змінами. Якщо він себе не виправдає – це може призвести до краху. Однак в останній час все більше уваги звертається і на менеджера середньої ланки, як невід'ємного елемента процесу проведення змін. Саме він найкраще знає своє підприємство зсередини і всі його проблемні місця, і може виявити найефективніший шлях виходу з кризової ситуації.

Описані вище процеси позначені терміном «психологічні війни» та «інформаційні війни», так як вони в своїй більшості направлені на управління через психологічний вплив та передачу потрібної інформації на складові елементи блоку «Галузь-Ринок-Організація-Людина».

Наступним, виділеним, елементом процесу управління змінами є «законодавча» база змін, яка виступає як законодавча основа проведення змін на підприємстві. На перших етапах розробки програми змін потрібно враховувати основні вимоги, правила і підходи щодо їх подолання. «Законодавча» база змін повинна включати в себе набір складових, таких як принципи, правила, вимоги проведення змін тощо. Відповідно до цього запропоновано розбити їх на дві групи:

- I група – включає закони, правила і принципи проведення змін;
- II група – включає умови, способи, вимоги проведення змін, елементи, групи і рівні проведення змін.

Окремо виділено ряд особливостей, пов'язаних з підприємством, на які слід звертати увагу в процесі управління змінами: галузева приналежність; період утворення підприємства; розмір підприємства [1]. Дану особливість додано до списку, так як різні за розмірами підприємства по різному реагують на зміни; для них є різною інтенсивність змін та наслідки.

Можна зробити висновок, що більшість складових, які ввійшли до «законодавчої» бази змін орієнтовані на діяльність організації і людський фактор. Менше уваги приділяється ринковій складовій в процесі реалізації змін. Це ще раз говорить про те, що існуючі підходи до управління змінами, пов'язані з діяльністю організацій і створенню умов роботи персоналу. Однак не слід забувати, що для ефективного управління змінами, керівництву підприємства при розробці програми їх подолання, потрібно враховувати всі три сторони – ринок – організація – людина.

Невід'ємною складовою розробки процесу змін безперечно є формування «документальної» бази змін, яка на відміну від «законодавчої» є більш конкурентною. Вона покликана відображати основні моменти і напрямки проведення змін на підприємстві. В ній детально розглядаються більш суттєві складові процесу змін, які можуть бути використані, а в деяких випадках можуть виступати в якості орієнтирів, при складанні програми змін. «Документальна» база змін повинна мати вигляд звіту і бути частиною архіву, який формують по конкретному типу змін. В основу «документальної» бази змін запропоновано закласти складові меню проектних чинників моделі «Калейдоскопу змін», ідея створення якого належить В. Хоупхейлі і Дж. Балоган. Модель включає зовнішнє кільце, що відображає стратегічний контекст, середнє кільце, в якому виділені характеристики контексту організаційних змін, і внутрішнє кільце, яке містить меню вибору основних проектних чинників змін. Меню проектних чинників змін – це ранжирування опцій, необхідних, для вибору способу дій. Параметри цієї моделі представлені у вигляді питань, на які повинні відповісти розробники процесу управління змінами [2-4]. Характеристика параметрів може бути стандартною, а може задаватися самим підприємством в силу специфіки його функціонування і виду змін, що виникли. Але, зазвичай, вони є стандартними для всіх підприємств, і визначаються керівництвом підприємства на початковій стадії розробки процесу управління змінами.

Наступним елементом процесу управління змінами, виділено алгоритм процесу управління змінами, у відповідності до якого повинно відбуватися їх подолання. Науковці, які займаються вивченням питань організації процесу управління змінами, стверджують, що його потрібно розглядати в двох аспектах: тактичному і стратегічному. З тактичної точки зору управління змінами означає можливість провести їх у адекватні

терміни, досягти поставлених цілей, знизити опір змінам, підвищити до них адаптацію працівників. У стратегічному контексті управління змінами означає включення постійних змін в практику управління настільки, щоб вони стали звичними і очікуваними для всього персоналу організації, а їх тимчасова відсутність викликала б тривогу і занепокоєння [5-7].

До даного списку слід додати оперативний аспект. Це пов'язано з тим, що зміни поділяють на заплановані та незаплановані.

Незапланованим відповідатиме оперативний аспект управління змінами. Це такі зміни, які підприємство не може передбачити, однак повинно на них відреагувати в режимі реального часу, тобто оперативно. Вони виникають миттєво, і якщо вчасно на них зреагувати – проходять без втрат для підприємства.

Запланованим відповідатиме тактичний аспект управління змінами. Тобто це зміни, які підприємство може спланувати на певний період часу. Даний вид змін і управління ними вже частково може залежати від підприємства.

Відповідно до стратегічного аспекту управління змінами, запропоновано ввести поняття сценарних змін, тобто змін які повністю залежать від підприємства. В даному випадку вже не йде мова про ефект несподіванки. Це повинен бути такий вид змін, які підприємство може змоделювати, виходячи з обставин в яких воно працює і тих показників, які воно прагне досягти. Надалі результати від впроваджених змін можуть бути використані з користю для підприємства. Відповідно до цього даний вид змін повинен носити стратегічний характер – на перспективу [8-10].

Висновок. Для забезпечення ефективного процесу управління змінами, підприємствам доцільно використовувати системний підхід до процесу управління змінами, який може бути визначено як цілісний комплекс ієрархічно впорядкованих та взаємопов'язаних прямими і зворотними зв'язками компонентів, які здійснюють управління змінами на підприємстві та мають особливу єдність із зовнішнім середовищем.

Перелік посилань:

1. Кто ждет перемен? Особенности управления изменениями в малом и среднем бизнесе // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.proteu.ru/241005_article_3.php
2. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Вісник СумДУ. Серія "Економіка". – 2012. – № 4. – С. 155-163.
3. Дятлов А. Н. Роль менеджера в управлении стратегическими изменениями / А.Н. Дятлов // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://referat911.ru/Menedjment/rol-menedzhera-v-upravlenii-strategicheskimi-izmenenijami/141431-2112524-place1.html>
4. Нестик Т. А. Организационное развитие и управление изменениями : материалы по курсу / Т.А. Нестик. – М. : Академия Народного Хозяйства и Государственной службы при Президенте Российской Федерации Высшая Школа Международного Бизнеса, 2012. – 58 с.
5. Colin Price and Emily Lawson, *The psychology of change management*, *mckinseyquarterly.com*, June 2003 // [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/chetyre-uslovija-uspeshnogo-provedenija-izmenenij-kprajselauson.html>
6. Дэвид Майстер. Стратегия и толстый курительщик. Как наконец сделать то, что будет для вас полезно". – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 272 с.
7. Fullan Michael. *Getting Reform Right: What Works and What Doesn't* / Fullan Michael and Miles Mathew. – G. : Phi Delta Kappan. June, 1992. – P. 745.
8. Воронков К. Д. *Управление змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти : монографія* / К. Д. Воронков. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 160 с.
9. Антропов М. С. *Управление развитием и изменениями в мультинациональных организациях : учеб. пособ.* / М. С. Антропов, А. Н. Чичикин. – М. : РУДН, 2008. – 146 с.
10. *The Free Dictionary By Farlex* [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Change+management>

Стаття надійшла: 12.04.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

