

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ MODERN APPROACHES TO MANAGING CHANGES

У статті розглянуто управління змінами підприємства як відкритої системи, яка діє в умовах структурованого середовища. Визначено основне завдання управління змінами – досягнення та збереження екілібричного балансу між зовнішніми та внутрішніми чинниками змін у процесі їх реалізації та досягнення генеральної мети і цілей підприємства. Досліджено сучасні підходи до управління змінами, а саме: процесний, системний, ситуаційний, поведінковий (біхевіористський), міждисциплінарний, компетентнісний, контекстний, адаптивний, гуманістичний, когнітивний, психодинамічний, кібернетичний, синергетичний. Уточнено їх зміст. Для врахування всіх особливостей управління змінами запропоновано стратегічний підхід до управління змінами. Згідно із цим підходом, управління змінами є інтегрованою у стратегічний менеджмент, але відносно автономною діяльністю, спрямованою на врахування чинників змін та інструментів провадження змін у ході досягнення цілей стратегії підприємства на всіх етапах її реалізації.

Ключові слова: зміни, середовище діяльності, управління змінами, стратегія підприємства, стратегічне управління, ефективність.

В статті розглянуто управління змінами підприємства як відкритої системи, яка діє в умовах структурованого середовища.

той системи, которая функционирует в условиях структурированной среды. Определена основная задача управления изменениями – достижение и сохранение эквilibriumного баланса между внешними и внутренними факторами изменений в процессе их реализации и достижения целей предприятия. Исследованы современные подходы к управлению изменениями, а именно: процессный, системный, ситуационный, поведенческий (бихевиористский), междисциплинарный, компетентностный, контекстный, адаптивный, гуманистический, когнитивный, психодинамический, кибернетический, синергетический. Уточнено их содержание. Для учета всех особенностей управления изменениями предложен стратегический подход к управлению изменениями. Согласно этому подходу, управление изменениями является интегрированной в стратегический менеджмент, но относительно автономной деятельностью, направленной на учет факторов изменений в ходе достижения целей стратегии предприятия на всех этапах ее реализации. **Ключевые слова:** изменения, среда функционирования, управление изменениями, стратегия предприятия, стратегическое управление, эффективность.

УДК: 65.012:338.2

Приймак Н.С.

к.е.н., доцент,
Донецький національний університет
економіки і торгівлі
імені М. Туган-Барановського

Managing change equally concerns both the manifestation of external factors of the environment (producers of external changes) and internal factors (internal changes). Changing external factors that are unmanaged generates threats and opportunities for the enterprise, defines the conditions for implementing a general and business strategy. The change of internal, controlled factors determines the strength and weakness of the enterprise, the level of their manifestation and implementation of the strategic potential of the enterprise. In such circumstances, the task of managing change is to achieve and maintain an equilibrium balance between external and internal factors of change in the process of their implementation and achieve the goals and objectives of the enterprise. The modern approaches to change management are investigated, namely: process (change management is seen as a process, the components of which are consistent interrelated actions), systemic (change management is treated as a mechanism for building a set of elements, each of which affects the enterprise and direct management), situational (the approach emphasizes the need to develop managerial decisions regarding a particular situation), behavioral (behavioral) (managing change is based on the unity of employees in the process of implementing change), interdisciplinary (managing change is a multidimensional phenomenon that requires its study from the standpoint of various sciences and accumulation of their arsenal of various tools and techniques of management), competence, contextual, adaptive, humanistic, cognitive, psychodynamic, cybernetic, synergetic approaches, their content is specified. To take into account all the peculiarities of change management, a strategic approach to change management is proposed. According to this approach, change management is integrated into strategic management, but relatively autonomous, aimed at taking into account the factors of change and the tools for making changes in achieving the goals and strategy of the company at all stages of its implementation. Under the strategic approach, effective implementation of changes is possible only within the framework of the strategy (individual employee strategy, functional strategy, operational, operational or general business strategy).

Key words: changes, activity environment, change management, enterprise strategy, strategic management, efficiency.

Постановка проблеми. Сучасне середовище діяльності підприємств є складним та динамічним, що накладає на систему менеджменту додаткове обтяження у вигляді необхідності прийняття та

обґрунтування господарських рішень в умовах змін. Зміни для менеджерів є об'єктивною реальністю, яка не викликає сумнівів чи заперечень, проте управління змінами та його інструменти

залишаються недостатньо дослідженими та поширеними у практиці стратегічного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління змінами досліджувалася значним колом учених та практиків як у світі, так і в Україні. Серед закордонних дослідників змін можна відзначити К. Левіна, Л. Грейнера, К. Тюрлі, Дж. Коттера, Д. Надлера, М. Тушмана, П. Друкера та ін., які досліджували сутність змін, підходи до складників управління змінами та запропонували моделі управління змінами. Українські дослідники проблем управління змінами Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі, С.Р. Стеців, Д.К. Воронков, Т. Кужда, О.Ю. Гусєва та ін. досліджували причини змін, чинники, які їх зумовлюють, інструменти управління змінами, методи оцінки готовності підприємства до змін та методи подолання опору змінами. Проте кризові явища в економіці, динаміка чинників середовища діяльності підприємств та їх непередбачуваний характер постійно актуалізують управління змінами, вимагають напрацювання нових підходів як до розуміння змін та їх наслідків, так і до управління змінами в системі менеджменту.

Постановка завдання. Метою дослідження є впорядкування підходів науковців до управління змінами та актуалізація найбільш ефективних підходів для сучасних підприємств, які працюють в умовах ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Управління змінами є складним та багатограним, воно стосується всіх сфер діяльності підприємства та всіх напрямів реалізації системи менеджменту. Наявність на підприємстві налагодженого й усвідомленого управління змінами забезпечує системі менеджменту не тільки отримання позитивного результату від переходу з одного стану до іншого, а й формує додаткові конкурентні переваги у вигляді швидкої реакції на дії конкурентів та зовнішніх агентів діяльності підприємства.

Управління змінами рівною мірою стосується як прояву зовнішніх чинників середовища діяльності (продуцентів зовнішніх змін), так і внутрішніх чинників (внутрішніх змін). Зміна чинників зовнішнього середовища, яка є некерованою, генерує загрози та можливості для підприємства, визначає умови реалізації загальної та бізнес-стратегії. Зміна внутрішніх (керованих) чинників визначає сили та слабкості підприємства, рівень їх прояву та реалізації стратегічного потенціалу підприємства. У таких умовах завданням управління змінами є досягнення та збереження еквілібричного балансу між зовнішніми та внутрішніми чинниками змін у процесі їх реалізації та досягнення мети і цілей підприємства.

Проведене дослідження показало відсутність єдиного підходу науковців до розуміння не тільки власне змін, а й управління змінами як різновиду управлінської діяльності. При цьому Т.В. Гринько та Т.З. Гвініашвілі наголошують, що «поняття

«управління змінами» доцільно визначати з позицій відомих підходів до управління», з чим ми цілком погоджуємося, а А.Н. Глуценко відзначає, що «управління – складний процес, який може розглядатися з різних точок зору». Автором здійснено систематизацію сучасних підходів до управління змінами на підприємстві, яку узагальнено в табл. 1.

Управління змінами в сучасних економічних умовах доцільно розуміти з позицій:

1. Процесного підходу. Управління змінами розглядається як процес, складниками якого є послідовні взаємопов'язані дії [10, с. 157]. Серед цих функцій виділяють планування, організацію, мотивацію і контроль. Планування включає визначення цілей розвитку та розроблення алгоритму дій, що дає змогу досягти поставлених цілей. Під організацією мають на увазі створення певної структури компанії, що дає змогу впорядкувати її діяльність. Мотивація полягає у стимулюванні працівників виконувати поставлені завдання відповідно до плану. Контроль дає змогу переконатися в тому, що розвиток організації відбувається за раніше намеченим шляхом [7].

2. Системного підходу, який розглядає організацію як складну систему, що складається із взаємозв'язаних елементів: зміна одного з них неминуче відбивається на інших елементах, тому необхідно здійснювати узгоджене управління елементами системи, щоб не допустити розбалансування усталених зв'язків [7]. Управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньокорпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на підприємство та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для підприємства загалом та зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на підприємство та навпаки) [10, с. 157].

3. Ситуаційного підходу, який наголошує на необхідності розроблення управлінських рішень стосовно окремо взятої ситуації [7]. Управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів – складників проекту на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них [10, с. 157]. Він передбачає, що керівник володіє основними методиками управління, знає їхні переваги та недоліки і в конкретних умовах здатний вибрати найбільш ефективний спосіб вирішення проблеми або досягнення поставленої мети [3, с. 378–379]. Інакше кажучи, кожна ситуація змін на підприємстві вимагає окремих підходів до управління змінами, які найбільш адекватно їй відповідають.

4. Поведінкового (біхевіористського) підходу. Управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Трудо-

Підходи до трактування поняття «управління змінами»

Автор(и)	Назва підходу												
	Процесний	Системний	Ситуаційний	Поведінковий (біхевіористський)	Міждисциплінарний	Компетентнісний	Адаптивний	Гуманістичний	Контекстний	Когнітивний	Психодинамічний	Класичний (кібернетичний)	Синергетичний
С.Р. Стеців [10, с. 157–158]													
С.Р. Стеців [11, с. 157]	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
Д. К. Воронков [2]					*	*	*						
А. Н. Глущенко [3, с. 379–380]	*	*	*										
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [7]	*	*	*										
С.В. Степаненко, С.В. Лукашев [9, с. 295]	*	*	*	*			*						
Т.В. Гринько, Т.З. Гвінішвілі [13]	*	*	*										
І.Б. Запухляк, Г.О. Зелінська, С.А. Побігун [5, с. 206]	*	*	*										
І.Б. Шевченко [12, с. 36–38]				*				*		*	*		
Т. Кужда [6, с. 67]	*	*	*	*		*	*		*				
О.В. Божанова [1, с. 83]	*	*	*										
О.Ю. Гусєва [4, с. 134]												*	*
Н.В. Сабліна [8, с. 134]	*	*	*	*	*	*	*						

Джерело: узагальнено автором на основі [1–13]

вий колектив діє як одна команда, кожен член якої виконує певну роль [10, с. 157–158].

Головний напрям таких змін – поведінка працівників [9, с. 295]. Основна ідея впровадження змін за такого підходу полягає у тому, що одна людина може впливати на іншу за допомогою заохочень та покарань. Якщо заплановані результати не досягнуто, потрібно проаналізувати сприятливі та несприятливі елементи поведінки працівника. Необхідно визначити індивідуальні особливості особи, які винагороди та покарання найбільш дієві, на основі цього розробити стратегію управління змінами [12, с. 36–38].

5. Міждисциплінарного підходу. Управління змінами – це багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук та акумулювання з їх арсеналу різноманітних засобів та прийомів управління.

6. Компетентнісного підходу, який наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань змін [10, с. 157–158; 11, с. 157]. Управління змінами – це діяльність із використання ключових компетенцій працівників підприємства, задіяних на всіх стадіях реалізації змін.

7. Адаптивного підходу, який розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосу-

вання підприємства до динаміки зовнішнього середовища [10, с. 157–158]. Саме згідно із цим підходом управління змінами – діяльність, результатом якої є баланс між можливостями та загрозами зовнішнього середовища й силами і слабкостями підприємства в процесі змін.

8. Гуманістичного підходу. Управління змінами за даним підходом передбачає розуміння того, що, не будучи повністю емоційно присутнім у змінах, їх ефективність буде низькою [11, с. 157–158]. Як зазначає І.Б. Шевченко, «основні характерні риси підходу – це важливість рівня освіченості та досвіду працівника; можливість і бажання прийняття відповідальності за свої дії; люди існують у певному соціально-культурному середовищі» [12, с. 36–38]. Отже, згідно із цим підходом, управління змінами – діяльність людей, пов'язана з різними етапами та стадіями впровадження змін, успіх яких залежить від рівня прийнятності та емоційної лабільності до змін кожного задіяного у даному процесі.

9. Контекстного підходу. Управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві [11, с. 157–158; 6, с. 67].

10. Когнітивного підходу, який розглядає управління змінами з пізнавального погляду. Згідно із цим підходом, змінивши свій процес мислення,

можна змінити свою реакцію, необхідний розвиток позитивного мислення та вивчення обмежувальних переконань, які спричиняють певний тип поведінки. Когнітивний підхід розглядає поведінку в контексті переконань та фокусує свою увагу здебільшого на результатах, а не на зміні поведінки. Згідно з когнітивним підходом, чим чіткіша мета, тим більшою є ймовірність її досягнення [11, с. 157–158]. Отже, когнітивний підхід до управління змінами наголошує на можливості впровадження змін та подолання опору змінам через сукупність впливів на процеси мислення працівників, інакше кажучи, «мислення формує поведінку та ставлення змін».

11. Психодинамічного підходу, який підкреслює, що під час змін люди переживають деяку психічну драму й управляти змінами означає для менеджера допомогти працівнику її пережити. Він корисний для керівників, що мають справу з реакцією персоналу на зміни [12, с. 36–38].

12. Кібернетичного підходу. Одним з основних принципів кібернетичного підходу є розподіл систем управління змінами на два класи, а саме на об'єкти і суб'єкти управління. Сам процес управління припускає приведення об'єкта в заданий суб'єктом стан. При цьому управління передбачає деяке примушення, насильство над системою.

13. Синергетичного підходу, який передбачає врахування природних чинників розвитку (само-розвитку) 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 [4, с. 134].

Узагальнивши загальноприйнятні підходи до управління змінами, вважаємо за доцільне запропонувати стратегічний підхід до управління змінами. Згідно із цим підходом, управління змінами є інтегрованою у стратегічний менеджмент, але відносно автономною діяльністю, спрямованою на врахування чинників змін та інструментів провадження змін у ході досягнення цілей та стратегії підприємства на всіх етапах її реалізації. У межах стратегічного підходу ефективна реалізація змін можлива тільки в рамках стратегії (індивідуальна стратегія працівника, функціональна стратегія, операційна, оперативна чи загальна стратегія бізнесу). При цьому варто зазначити, що негативні, несприятливі зміни теж запускають стратегічні інструменти: стратегію скорочення, згортання діяльності та її напрямів тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Наявність на підприємстві налагодженого й усвідомленого управління змінами забезпечує системі менеджменту не тільки отримання позитив-

ного результату від переходу з одного стану до іншого, а й формує додаткові конкурентні переваги у вигляді швидкої реакції на дії конкурентів та зовнішніх агентів діяльності підприємства. Завданням управління змінами є досягнення та збереження еквілібричного балансу між зовнішніми та внутрішніми чинниками змін у процесі їх реалізації та досягнення мети і цілей підприємства.

Автором здійснено систематизацію сучасних підходів до управління змінами на підприємстві. Визначено, що науковцями підтримуються такі підходи до управління змінами: процесний, системний, ситуаційний, поведінковий (біхевіористський), міждисциплінарний, компетентнісний, контекстний, адаптивний, гуманістичний, когнітивний, психодинамічний, кібернетичний, синергетичний.

Узагальнивши загальноприйнятні підходи до управління змінами, вважаємо за доцільне запропонувати стратегічний підхід до управління змінами. Згідно із цим підходом, управління змінами є інтегрованою у стратегічний менеджмент, але відносно автономною діяльністю, спрямованою на врахування чинників змін та інструментів провадження змін у ході досягнення цілей та стратегії підприємства на всіх етапах її реалізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Божанова О.В. Економічна ефективність управління змінами на машинобудівних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 80–84.
2. Воронков Д.К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. *Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2010. № 22 (II). С. 152–158.
3. Глущенко А.Н. Концепція управління змінами на металургічному підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 378–385
4. Гусєва О.Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 130–139.
5. Запужак І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204–209.
6. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2 (41). С. 66–72.
7. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; пер. с англ. Л.И. Евенко. Москва : Дело, 1997. 704 с.
8. Сабліна Н.В. Концептуальні аспекти управління змінами на підприємствах машинобудування. *Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 5–9.
9. Степаненко С.В., Лукашев С.В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 291–297.

10. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 155–161.

11. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 155–163.

12. Шевченко І.Б. Управління змінами : навчальний посібник. Київ : НТУ «КПІ», 2015. 231 с.

13. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Экономика и менеджмент – 2013: перспективы интеграции и инновационного развития» : коллективная монография. URL : <http://www.confcontact.com> (дата звернення: 06.03.2019).
