

УДК: 65.012:338.2

Приймак Н.С., к.е.н., доцент

Донецький національний
університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-
Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
priymak@donnuet.edu.ua

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

UDC: 65.012:338.2

Pryymak N.S., phd

Donetsk National University of
Economics and Trade named after
Mykhailo Tugan-Baranovsky,
Kryvyi Rih, Ukraine,
priymak@donnuet.edu.ua

MODERN TRENDS MANAGING CHANGES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

Мета. Визначення ролі, місця та значення змін в діяльності сучасного підприємства, а також розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління змінами у традиційно-орієнтованих структурах менеджменту.

Методи. Для здійснення дослідження сутності змін в діяльності підприємства, їх класифікації та підходів до управління автором використано як загальнонаукові так і спеціальні методи, а саме: історико-логічний метод (для дослідження теоретичних засад становлення теорії змін в діяльності підприємства), методи теоретичного узагальнення та системного аналізу, методи аналізу та синтезу, метод екстраполяції (для виявлення сучасних особливостей провадження змін на вітчизняних підприємствах).

Результати. В роботі уточнено визначення сутності змін, доповнено класифікацію змін, узагальнено стратегічні особливості реалізації змін на вітчизняних підприємствах, визначено два напрями дій по впровадженню системи управління змінами в діяльність підприємств із традиційною для України системою менеджменту.

Ключові слова: зміни, управління змінами, менеджмент, стратегія, організаційна культура, середовище функціонування.

Постановка проблеми. Сучасні українські підприємства змушені діяти в умовах тотальної невизначеності та складності прогнозування дії чинників зовнішнього середовища, що накладає значний відбиток на стиль прийняття господарських рішень та результативність всієї системи менеджменту. За таких умов зміни в діяльності підприємств виникають неминуче та є об'єктивною даністю, яка потребує розробки, обґрунтування та впровадження адекватних господарських рішень з використання можливостей, які несуть у собі зміни та відведення загроз, які з ними пов'язані. Проте, низький рівень гнучкості сучасного менеджменту, відсутність сучасних інструментів управління та низька кваліфікація менеджерів призводять до того, що зміни або повністю прирівнюються до загроз, або їх впровадження закінчується на етапі наявності опору змінам в організації. Все це вимагає більш детального дослідження сутності змін та їх ролі у системі менеджменту підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В науковій літературі аспекти управління змінами досліджені фрагментарно та без застосування єдиного системного підходу. Різні аспекти теорії та практики управління змінами досліджувалися такими закордонними та вітчизняними науковцями як У. Барнет, А. Ван де Вен, У. Бріджес, І. Адіез, Дж. Морган, К. Левін, Д.К. Воронков, Т.І. Лепейко, Ю. Гусева, І.А. Дмитрієв, Н.С. Різник, О.Р. Савченко, С.Р. Стеців, Я.В. Лісун, О.М. Міх та ін. Більшість вітчизняних наукових праць з управління змінами пов'язана із адаптацією іноземної практики управління змінами до вітчизняних умов, тоді як потребують більш ґрунтовного дослідження аспекти сутності та природи змін в умовах вітчизняних підприємств, а також їх використання для досягнення цілей стратегічного управління.

Мета статті. Метою даної статті виступає визначення ролі, місця та значення змін в діяльності сучасного підприємства, а також розробка рекомендацій з підвищення ефективності управління змінами у традиційно-орієнтованих структурах менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна теорія менеджменту базується на постулаті неминучості змін та необхідності використання можливостей, які виникають при їх реалізації, тому необхідно більш детально вивчити розвиток теорії управління змінами.

Перші згадування про зміни були зроблені австрійським вченим І. Шумпетером, який виділив 5 типових змін, до яких можна віднести: використання нової технології та процесів; впровадження продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; поява нових ринків збуту. Пізніше, в 30-і роки, він уже ввів поняття інновації, трактуючи його як зміну з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

Виокремлення управління змін в окремий напрям почалося вже в 50-рр. Переважна частина робіт того періоду була направлена на визначення найефективніших методів впровадження змін. Так однією із перших розробок була трьохетапна система по впровадженню змін в організації, запропонована в 1951р. Куртом Левіном, яка включає три основні стадії: розморожування – зміна – заморожування.

В 70 -х рр. категорія управління змінами отримала новий розвиток. Ватцлавік, Уїкланд і Фірш ввели поняття змін першого і другого порядку. Під змінами першого порядку розумілись незначні «варіації навколо основної теми», а під змінами другого порядку розумівся радикальний прорив, що немає зв'язку з минулим. З 80- х рр. з'являється достатньо фундаментальних та наукових досліджень в області управління змінами. Вчені внесли вклад не лише в концептуальні основи розвитку організаційних змін, але і прикладних робіт [1, с. 143-144].

Вітчизняні науковці не надають однозначного трактування сутності змін в діяльності підприємства.

Науковець С.Р. Стеців зазначає, що у підприємстві термін «зміни» може мати декілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни: технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Також термін “зміни” характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптовуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі [2, с. 155]. Отже, даний науковець розглядає зміни як умови, що виникають в залежності від рівнів керованості чинників виникнення.

Науковці І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова, зазначають, що зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки [3, с. 104].

Теоретики менеджменту Т. В. Назарчук, О. М.Косінок зазначають, що категорія «зміни» характеризує виправлення, перетворення. Зміни передбачають певні перетворення стану системи. Для зміни є характерним динамічний стан властивостей об'єкта. Дані науковці зміни розглядають як двоєдиний процес із розвитком. З позиції

менеджменту зміна - це поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій [4].

Сучасний філософський словник під загальною редакцією д. ф. н., професора В. Є. Кемерова трактує зміни як виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму [5, с. 265].

Розгляд змін як переходу від одного стану до іншого простежується також і в роботах А.Г. Грязнова та А. Ф. Джинджолії, які під змінами організації (підприємства) розуміють перехід системи з одного стану до іншого, що характеризується змінами в будь-якій з підсистем і змінами в їх взаємодії [7, с. 29].

Т. В. Бауліна обґрунтовує зміни як заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього в результаті впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [6, с. 8].

Тобто з наведених вище досліджень випливає, що зміни слід розглядати як процес, а не як стан системи менеджменту.

На нашу думку, зміни – це об'єктивні обставини та процеси у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства які визначають напрямки його подальшого розвитку для реалізації загальної місії підприємства. Отже, надане нам визначення дозволяє виявити ряд обставин, які формують передумови управління змінами:

по-перше, зміни є першопричиною та обставинами, які спонукають розвиток організації у всіх напрямках її діяльності (виробництво, збут, управління, соціальна сфера тощо);

по-друге, як будь-яка об'єктивна категорія зміни не можуть бути абсолютно керованими в умовах динамічного зовнішнього середовища;

по-третє, зміни не завжди є прогресивними, а можуть мати і регресивний характер, що обумовлюється низькою керованістю їх виникнення та складністю прогнозування наслідків змін;

по-четверте, без ефективного провадження змін не можливо досягнути реалізації місії підприємства.

Саме виявлені особливості визначають зміст та наповненість процесу управління змінами.

Дослідження різноманітних підходів до класифікацій змін дало змогу визначити, що існує велика кількість їх видів, що пояснюється широкомасштабністю змінних процесів, які можуть відбуватися в організації. Узагальнивши практику господарювання українських підприємств та дотримуючись постулату, що будь-яке підприємство є складною системою, серед різних видів змін можна виокремити такі:

1) за сферою діяльності виділяють: зміни на вході та виході у виробничу систему, зміни структури діяльності;

2) за змістом зміни поділяються на: технологічні, технічні, виробничі, економічні, торговельні, соціальні, управлінські (види підсистем);

3) за глибиною зміни можуть бути: базовими, поліпшувачими, погіршувачими та модифікаційними;

4) за темпами – швидкими, уповільненими, наростаючими, рівномірними, стрибкоподібними та хвилеподібними;

5) за природою виникнення зміни є: плановими та спонтанними, а також прогнозованими і непередбачуваними;

6) виходячи із можливості наслідків для підприємства слід виділити прогресивні зміни, регресивні, ті, що призводять до скрутного стану та зміни, що призводять до руйнування організації;

7) виходячи із термінів провадження: миттєві, короткострокові, довгострокові та стратегічні зміни;

8) виходячи із можливості виміру наслідків: кількісні, якісні зміни, монетарні та немонетарні наслідки змін.

У сучасній теорії організації виділяють чотири найпоширеніші види організаційних змін [5]:

1) технологічні (підвищення ефективності виробництва товарів і послуг, зміни основної виробничої функції, заміна устаткування, знарядь праці, матеріалів і технологічних процесів);

2) продуктові зміни (зміна асортименту продукції і набору послуг, що надаються, пов'язані зі змінами в потребах і перевагах споживачів);

3) структурні зміни (перебудова внутрішньої організації, трудових процесів, зміна процесу ухвалення рішень і управління, системи комунікацій, зміни у системі розподілу повноважень і відповідальності);

4) культурні (перегляд та зміна цінностей компанії, традицій, зміни в нормах, відносинах, переконаннях, поведінці співробітників організації, зміна стилю керівництва).

Крім того зміни на підприємстві можуть стосуватись зміни наступних сфер:

а) правовий статус – зміна правової структури, форми власності, диверсифікація, злиття, створення спільних підприємств;

б) фінанси – зміна джерел та структури фінансових ресурсів;

в) персонал – зміна керівництва і службового персоналу, підвищення кваліфікації та компетенції працівників, зміна системи мотивації;

г) цілі та стратегія;

д) імідж – покращення репутації та підвищення престижу організації в ділових колах і в суспільстві [8,9].

Не дивлячись на значні надбання у теорії змін та управління змінами, сучасна практика вітчизняного менеджменту дозволяє виокремити ряд особливостей управління змінами в українських компаніях (при дослідженні не враховувалися компанії із іноземним капіталом та компанії, засновані у останні 10 років):

- у існуючому розподілі повноважень та функцій менеджменту на підприємствах у всіх гілках влади виявлені притаманні їм функції управління змінами, але як самостійний свідомий процес системи менеджменту, управління змінами на підприємствах не реалізується;

- технологічні зміни, яких потребує більшість підприємств України у всіх сферах господарювання майже не відбуваються – докорінних змін у технології виробництва та надання послуг не відбувається. Здійснювані на сучасних підприємствах придбання техніки не призводять до оновлення основних засобів, усунення зносу, а тому, даний рівень змін можна вважати незначним та незадовільним;

- продуктові зміни, як наслідок технологічних змін, є незначними та недостатніми, що призводить до низької конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках, а значить, до недоступності використання можливостей, які відкриваються для підприємств в умовах євроінтеграції та усунення вхідних бар'єрів для вітчизняного бізнесу у країнах Європи.

- масштабні структурні зміни на підприємствах не відбуваються. У даний проміжок часу більшість функцій, виконуваних робітниками та посадами, які існують понад п'ять років майже не змінюються, зміни систем повноважень не відбуваються, системи комунікацій залишаються незмінними, але у системі адміністрування впроваджуються нові процедури роботи із програмними продуктами (наприклад, робота в системі ProZorro), що викликає серед робітників значний опір змінам, який супроводжувався стресовими ситуаціями;

- культурні зміни не носять масового характеру та вони відбуваються переважно у неформальному руслі. Проведений аналіз показав, що більшість підприємств використовує традиційну організаційну культуру, орієнтовану на якість виконання

виробничих завдань та максимальний результат праці. Стиль керівництва на підприємствах є авторитарним, а прийняття рішень відбувається «згори - вниз»;

- виходячи із термінів провадження, зміни, які реалізуються на вітчизняних підприємствах носять переважно миттєвий та короткостроковий характер, тобто не є стратегічно-орієнтованими, а є операційними та тактичними;

- виходячи із можливості виміру наслідків на українських підприємствах реалізуються кількісні, монетарні цілі, тоді як якісні, немонетарні більшістю менеджерів відносяться до «другорядних», необов'язкових.

Зазначені особливості провадження змін на українських підприємствах дозволяють констатувати низький рівень менеджменту та відсутність базового уявлення лінійних та стратегічних менеджерів про корисний ефект від процесу реалізації змін на підприємствах.

Нами розроблено два напрями дій по впровадженню системи управління змінами в діяльність підприємств із традиційною для України системою менеджменту:

- перший пов'язаний зі змінами в організаційній структурі компаній. Більшість українських компаній реалізує громіздкі, вертикально-інтегровані організаційні структури, які не пристосовані до впровадження змін та майже повністю позбавлені необхідної стратегічної гнучкості. Якщо структура не відповідає реалізованій стратегії, то необхідно вирішити, чи здійсненна стратегія і які зміни в організаційній структурі й кадрові переміщення необхідно зробити для успішної реалізації стратегії;

- другий – зі змінами в організаційній культурі підприємств, тобто сформованій протягом усієї історії підприємства сукупності прийомів і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища й формування внутрішніх відносин між групами працівників. Реалізація та пропаганда культури змін в компанії є запорукою високих прибутків та флексибільності підприємства як виробничо-соціальної системи.

Цілі удосконалення управління змінами в чинних системах менеджменту вітчизняних підприємств наведено на рис. 1.

З рис. 1 видно, що, удосконалення управління змінами ставить на меті дві рівноправні стратегічні цілі:

по-перше, зміни у організаційній структурі та приведення її до вимог динамічного зовнішнього середовища. Зміни у організаційній структурі призведуть до нового щабля розвитку стратегічного менеджменту та потягнуть за собою зміни у організаційній культурі підприємства;

по-друге, підвищення ефективності управління змінами має обов'язково позитивно відобразитися на результатах діяльності підприємств, а саме – подолати тенденцію до коливання рентабельності та прибутковості.

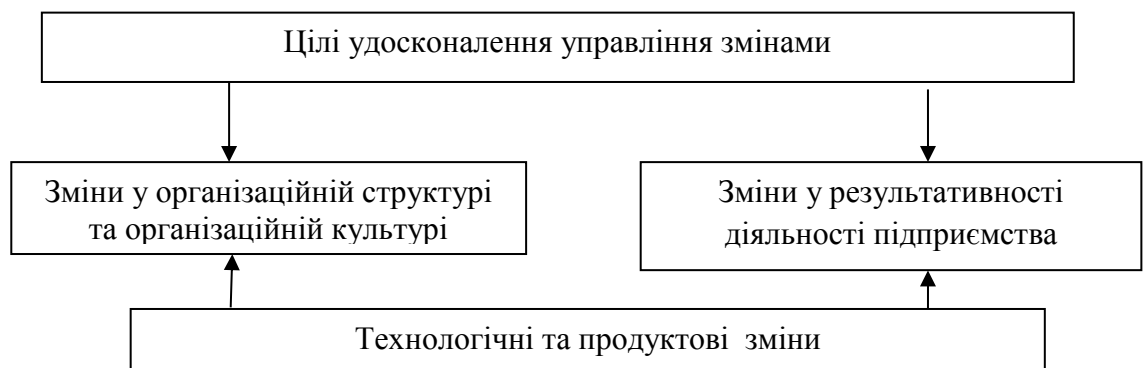


Рис. 3.1. Цілі удосконалення управління змінами в чинних системах менеджменту вітчизняних підприємств

У якості підсистеми забезпечення удосконалення управління змінами має виступати сукупність технологічних та продуктових змін, які на операційному та

оперативному рівнях дозволять забезпечити позитивні результати діяльності.

Реалізація вищезазначених стратегічних змін має обов'язково складатись з ряду послідовних та взаємопов'язаних завдань, серед яких можна виділити такі:

1) встановлення пріоритетності адміністративних завдань, що забезпечують ефективну корпоративну стратегію та реалізацію місії компанії;

2) встановлення чи обґрунтування відповідності реалізованої на підприємстві стратегії й внутрішніх бізнес-процесів з метою максимальної орієнтації діяльності підприємства у довгостроковій перспективі на здійснення прийнятих, в умовах що склалися, стратегічних рішень;

3) вибір і приведення у відповідність зі реалізованою стратегією стилю лідерства й підходу до управління підприємством;

4) забезпечення ефекту синергії на всіх рівнях та у всіх підсистемах реалізації чинної стратегії підприємства.

Проведення та якісне виконання вищевказаних завдань буде суттєвим поштовхом для створення умов, необхідних для ефективного стратегічного розвитку та реалізації місії.

Зауважимо, що в сучасних умовах господарювання, зміни не мають бути самоціллю, а скоріше, повинні стати адекватною реакцією менеджменту підприємства на негативні впливи зовнішнього середовища, які призвели до коливань у негативну сторону показників результативності діяльності.

Висновки. Зміни – це об'єктивні обставини та процеси у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства які визначають напрямки його подальшого розвитку для реалізації загальної місії підприємства. Для забезпечення ефективного управління змінами слід враховувати наступні їх характеристики: по-перше, зміни є першопричиною та обставинами, які спонукають розвиток організації у всіх напрямках її діяльності; по-друге, як будь-яка об'єктивна категорія зміни не можуть бути абсолютно керованими в умовах динамічного зовнішнього середовища; по-третє, система менеджменту повинна мати чітке уявлення, що зміни не завжди є прогресивними, а можуть мати і регресивний характер, що обумовлюється низькою керованістю їх виникнення та складністю прогнозування наслідків змін; по-четверте, без ефективного провадження змін не можливо досягнути реалізації місії підприємства.

Цілі управління змінами в чинних системах менеджменту вітчизняних підприємств повинні передбачати: по-перше, зміни у організаційній структурі та приведення її до вимог динамічного зовнішнього середовища. Зміни у організаційній структурі призведуть до нового щабля розвитку стратегічного менеджменту та потягнуть за собою зміни у організаційній культурі підприємства; по-друге, підвищення ефективності управління змінами має обов'язково позитивно відобразитися на результатах діяльності підприємств, а саме – подолати тенденцію до коливання рентабельності та прибутковості .

Список літератури / References

1. Change Management learning Center [Електронний ресурс] // <http://www.changemanagement.com/articles.htm>.

2. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]/ - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011.- № 714 - С. 155-161

Steciv, S. R. *Sutnistj ta etapy upravlinnya zminamy na pidpriemstvi* [The essence and stages of change management at the enterprise]. *Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukrajinі: etapy stanovlennja i problemy rozvytku* [Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Issues], 2011, no. 714, pp. 155-161

3. Дмитрієв І. А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 1. – С. 102–106. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2013_1_20.pdf

Dmytriev, I. A., Kurylov, N. M. *Vyznachennya ponyattya upravlinnya zminamy, yak osnovnoyi skladovoi diyal'nosti suchasnoho pidpryyemstva* [Definition of the concept of managing change as the main component of the modern enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytva* [Problems and prospects of entrepreneurship development], 2013, no. 1, pp. 102-106 Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2013_1_20.pdf

4. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій [Текст]: Навч. посібник. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.

Nazarchuk, T. V., Kosiyuk, O. M. (2015) *Menedzhment orhanizatsiy* [Management of Organizations] [Tekst]: Navch. posibnyk, Kyiv, «Tsentr uchbovoyi literatury», 560 p.

5. Современный философский словарь / Под общ. ред. д.ф.н., проф. В.Е. Кемерова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Академический проект, 2004. – 864 с.

Kemerov, V.E. (ed.) (2004) *Sovremennyy fylosofskyy slovar'*, 3-e yzd., uspr. y dop. , Moskow, Akademicheskyy proekt, 864 p.

6. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: Автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Міжнародний науково-технічний ун-т. – К., 2004. – 20 с.

Baulina, T.V. (2004) *Upravlinnya protsesom orhanizatsiynykh zmin pidpryyemstv v umovakh perekhidnoyi ekonomiky: avtoref. dys. kand. ekon. nauk*, Kyiv, 20 p.

7. Грязнова, А.Г. Основы менеджмента: учеб. пособие/ А.Г. Грязнова, А.Ф. Джинджолия. - М.: Экономика, 2008. - 400 с.

Hryaznova, A.H., Dzhyndzholya, A.F. (2008) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moskow, Ekonomyka, 400 p.

8. Ашмарина С. И. Управление изменениями: учеб. пособие / С. И. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011. – 208 с.

Ashmarina, S. I., Gerasimov, B. N. (2011) *Upravleniye izmeneniyami* [Management of changes]: ucheb. posobiye. Moskow, Rid Grupp, 208 p.

9. Петрова І. Управління змінами: навч. посібник / І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 66 с.

Petrova, I., Polishchuk, V., Pecheniz'kyu, V. (2008) *Upravlinnya zminamy* [Change management]: navch. posibnyk. L'viv, ZUKTS, 66 p.

Цель. Определение роли, места и значения изменений в деятельности современного предприятия, а также разработка рекомендаций по повышению эффективности управления изменениями в традиционно-ориентированных структурах управления.

Методы. Для проведения исследования сущности изменений в деятельности предприятия, их классификации и подходов к управлению автором использованы как общенаучные так и специальные методы, а именно: историко-логический метод (для исследования теоретических основ и становления теории изменений в деятельности предприятия), методы теоретического обобщения и системного анализа, системный подход, методы анализа и синтеза, метод экстраполяции (для выявления современных особенностей производства изменений на отечественных предприятиях).

Результаты. В работе уточнено определение сущности изменений, дополнена классификация изменений, обобщены стратегические особенности реализации изменений на отечественных предприятиях, определены два направления действий по внедрению системы управления изменениями в деятельность предприятий с традиционной для Украины системой менеджмента.

Ключевые слова: изменения, управление изменениями, менеджмент, стратегия, организационная культура, среда функционирования.

Objective. Determining the role, place and significance of changes in the activities of a modern enterprise, as well as developing recommendations for improving the management of change in the traditionally oriented management structures.

Methods. To carry out research on the essence of changes in the activities of the enterprise, their classification and approaches to the management of the author used both universal scientific and special methods, namely: historical and logical method (to study the theoretical foundations of the formation of the theory of changes in the enterprise activity), methods of theoretical generalization and system analysis, system approach, methods of analysis and synthesis, method of generalization and extrapolation (for revealing modern features of making changes at domestic enterprises).

Results. The article clarifies the definition of the essence of the changes, completes the classification of changes, generalizes the strategic peculiarities of the implementation of changes in domestic enterprises, identifies two directions of the implementation of the system of change management in the activities of enterprises with the traditional system for management in Ukraine.

Keywords: changes, change management, management, strategy, organizational culture, environment of functioning.