

**ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ЯК ОСНОВНОЇ
СКЛАДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Дмитрієв І. А., докт. екон. наук, професор

Курилова Н. М., здобувач

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Розглянуто передумови виникнення поняття «управління змінами» в зарубіжній та вітчизняній літературі. Проведено хронологічний аналіз еволюції розвитку поняття «управління змінами» в розрізі праць зарубіжних науковців. Дослідження етап становлення необхідності використання поняття «управління змінами» в роботах вітчизняних науковців. За результатами проведеного дослідження узагальнено дані визначення, визначено місце управління змінами в діяльності сучасних вітчизняних підприємств і надано автором власне визначення поняття «управління змінами», яке доцільно застосовувати по відношенню до сучасних підприємств і умов їх діяльності на ринку. Окремо, як наслідок, розглянуто загальноприйнятну модель класифікації змін. За даною класифікацією зміни поділяються на три види – розвиваючі, перехідні, трансформаційні. Відповідно до кожного типу змін надано повну характеристику і галузь, до якої даний тип зміни може бути застосовано. Результати по даним дослідженням будуть використані в майбутньому, при написанні наукової статті, яка стосуватиметься пропозицій щодо розробки моделі класифікації змін стосовно підприємств автомобільного транспорту. Предметом дослідження виступили підходи і пропозиції до визначення поняття «управління змінами». Метою даної статті є визначення сутності, характеристики поняття «управління змінами» стосовно вітчизняних підприємств, а також визначення місця управління змінами на сучасних підприємствах. Дослідження проводилося шляхом аналізу наукових робіт по темі і меті даної статті, які були надані як зарубіжними науковцями, так і вітчизняними. В якості результату автором було запропоновано власне узагальнене визначення поняття «управління змінами», яке формувалося на основі інформації, зведеної у вигляді таблиці, яка стосувалася аналізу існуючих підходів до визначення поняття «управління змінами» та виявленні певних недоліків або неповноти висловлювання у визначенні.

Ключові слова: зміни, управління змінами, класифікація змін, розвиваючі зміни, трансформаційні зміни.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день економіка країни не стоїть на місці, а постійно розвивається, пристосовується і змінюється. Ті умови, в яких підприємства працювали ще п'ять років тому не вже не є можливим порівнювати з тими умовами, в яких підприємство повинно працювати зараз. На даний момент склалася така позиція, коли відбувається швидка зміна економіки – відповідно змінюється і підприємство, а значить, змінюється його поведінка, умови роботи і світосприйняття при вирішенні ключових проблем свого розвитку. Тому для того щоб вистояти в часи глобальних змін, підприємство повинно навчитися вчасно реагувати на зміни, повинно вміти передбачати їх, а також знати як себе вести в результаті зміни ситуації. І саме через це вміння ефективно управляти змінами, до речі це одна із найпрестижніших задач сучасного менеджера залежить, чи зможе підприємство вийти з кризового становища з найменшими втратами або ж взагалі – переможцем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність і важливість управління змінами на підприємстві доведено досвідом як українських, так і міжнародних компаній. В більшій мірі вивченням даного питання займалася велика кількість міжнародних науковців. Праці вітчизняних наукових діячів представлені в меншій кількості. Потрібно відмітити вплив робіт на розвиток управління змінами таких зарубіжних вчених як Дж. Брайта, Дж. Вебера, М. Портера, П. Друкера, Дж. Коттера, Е. Кемерон, М. Грін, Х. Андріч, Дж.

Пфедфер, М. Ханнан, Дж. Фрімен, Г. Керролл, а також вітчизняних О. Бесєдіна, Є. Бойка, О. Кузьміна, Н. Тарнавської, Т. Скудара, Р.А. Фатхутдінов, В.С. Южаєва та ін.

Невирішені складові загальної проблеми. В той же час дослідження показали, що на даний час існує дуже мало наукових праць вітчизняних дослідників, а тому питання дослідження та розвитку управління змінами на підприємствах України має перейти на новий рівень: від копіювання аналогів розвитку підприємств за кордоном, до розробки своїх перспективних моделей розвитку і виживання підприємств в сучасних швидкозмінних умовах. Також слід зазначити, що керівники сучасних підприємств не орієнтуються на те щоб управляти змінами і мати з цього зиск або ж виживати. Основною складовою діяльності сучасних підприємств є реалізація стратегічного напрямку дій, який поступово втрачає свою актуальність. Тому виникла необхідність, в першу чергу, визначитися з поняттям управління змінами стосовно підприємств України.

Метою даної статті є визначення сутності, характеристики поняття «управління змінами» стосовно вітчизняних підприємств, а також визначення місця управління змінами на сучасних підприємствах.

Вклад основного матеріалу дослідження. Зміни важливі для будь-якої організації, оскільки без них, підприємство, швидше за все, втратить свої конкурентні переваги і не відповідатиме тим вимогам, які ставлять перед ними споживачі. Тому для того щоб вистояти в часи глобальних змін, підприємство повинно вміти вчасно і влучно реагувати на дані зміни, повинно вміти передбачати їх. 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, Уїккланд 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 [2, с. 143-144]. Над станом сучасного середовища, його непостійністю та суперечністю розмірковувало багато авторів. Однією із таких думок було висловлювання О. Гусєвої: «Наприкінці ХХ ст. головна проблема менеджменту - принципово новий, систематичний характер змін умов господарської діяльності. Зараз ці зміни стали відбуватися безперервно та навіть накладатися одна на одну. Вони тісно взаємопов'язані і кожна з них за ланцюговою реакцією може потягти за собою серію нових компонентів» [1, с. 93]. За Гусєвою, зміни, які відбуваються у сучасному бізнес-середовищі можна розділити по декільком класифікаційним ознакам (рис. 1).

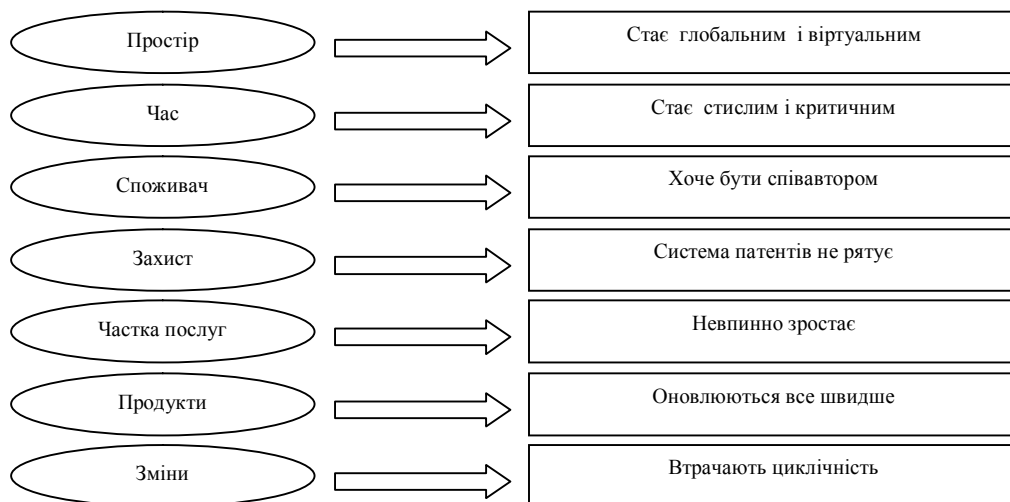


Рисунок 1 - Напрями змін сучасного бізнес-середовища

Для кращого розуміння системи управління змінами необхідно розглянути головні поняття даного напрямку діяльності організації.

В загальному вигляді зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки. 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 адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі. З огляду на важливість залучення керівного апарата, зміни перетворюються на програми трансформації чи реорганізації, ініційовані керівництвом [3].

Але необхідно відмітити, що не існує єдиного поняття змін та управління ними. Тому для того щоб скласти загальну картину про управління змінами доцільно проаналізувати основні визначення, які представлені в таблиці 1.

Проаналізувавши дані поняття було виявлено деякі їх спільні особливості та запропоновано узагальнене визначення даної категорії: «управління змінами – це комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей та технологій менеджменту, а також впровадження змін на індивідуальному рівні (пов'язаному з людьми), на організаційному рівні (зміни, що стосуються організації) та на рівні бізнес-процесів та систем.

В загальному вигляді всі джерела, які спонукають виникненню змін можна розділити на два види: внутрішні та зовнішні.

Зовнішні – пов'язані з загальним або специфічним середовищем функціонування організації, а точніше – зі змінами в компонентах цього середовища. Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі. Вище було проаналізовано поняття змін, управління змінами, чинники, які впливають на проведення змін, тому для комплексного розуміння даного напрямку діяльності фірми, необхідно розглянути головні види управління змін, тобто їх класифікацію.

Таблиця 1 - Підходи до визначення поняття «управління змінами»

Визначення	Автор (джерело)	Характеристика визначення
1. Управління змінами є структурований підхід до переходу окремих осіб, груп і організацій з поточного стану до бажаного майбутнього стану. В даний час визначення управління змінами включає в себе як організаційні зміни процесів управління так і окремі моделі управління змінами, які разом використовуються, для керування людським фактором змін.	Wikipedia [4]	Не враховується фактор змін у системах.
2. Управління змінами являє собою процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами зі сторони людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, і розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці.	Change Management Learning Center [5]	Не характеризує зміни як комплексний процес.
3. Управління змінами - системний підхід до роботи із змінами, як з точки зору організації так і на індивідуальному рівні; активне вирішення адаптації до змін; як контролювання змін так і їх здійснення.	Case Western Reserve University[6]	Визначення містить всі необхідні елементи змін крім систем.
4. Управління змінами є систематичний підхід для боротьби зі змінами, як з точки зору організації, так і на індивідуальному рівні.	searchsmb.com	Не розглянуті бізнес-процеси.
5. Управління змінами – системний підхід і застосування знань, інструментів і ресурсів для боротьби зі змінами. Управління змінами означає визначення і прийняття корпоративних стратегій, структур, процедур і технологій для боротьби зі зміною зовнішніх умов і ділового середовища.	SHRM Glossary of Human Resources Terms [7]	Не врахований людський фактор.
6. Управління змінами – координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б в цілях досягнення стійких змін в межах організації.	BNET Business Dictionary [8]	Не враховує людський фактор проведення змін
7. Управління змінами - це організоване, систематичне застосування знань, інструментів і ресурсів змін, що надає організаціям ключовий напрям для досягнення своїх бізнес-стратегій.	Lamarsh [9]	Не враховує людський фактор проведення змін
8. Систематичне управління новою моделлю інтеграції бізнесу в організації і здатність до адаптації цієї зміни в організації таким чином, щоб перетворення підвищувало організаційні відносини з усіма її складовими.	bitpipe.com [10]	Системне визначення, враховує всі фактори
9. Зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників і зацікавлених сторін.	Business Dictionary [11]	Має тільки людську направленість
10. Управління змінами це стиль управління, що спрямований на стимулювання організацій і приватних осіб до ефективної боротьби зі змінами, що відбуваються в їх роботі.	English Collins Dictionary [12]	Не відповідає самому поняттю управління

Існує три основних типи змін, які стосуються розвитку підприємства:

- розвиваючі зміни - стосуються часу, в якому ви визнаєте ситуацію, яка не повинна бути викорінена повністю, але потребує поліпшення. Наприклад, маркетингова команда не завершила певні завдання у встановлені строки або відділ кадрів повинен знайти кращий спосіб контролювати години роботи співробітників. Іноді існує можливість знайти відповіді на дані питання, зробивши просту модифікацію, яка дає зміни;

- перехідні зміни - відбуваються, коли підприємство намагається ввести нову «фазу» організації. Ви можете додати новий відділ або змінити процедури, або можете робити щось, просте (або складне), як переміщення Вашої організації в нову будівлю. В ході цих типів змін важливо зберегти жорсткий контроль над своїми співробітниками на визначений і контрольований період часу;

- трансформаційні зміни - часто є результатом перехідних змін. Іноді перехід до нової фази росту організації з'являється потреба в нових політиках і процедурах. Часто ці потреби з'являються дуже несподівано, так що ви повинні бути на варті в перехідний період, щоб можна було швидко зреагувати в разі необхідності.

Висновки. В даній статті викладені основні поняття даного напрямку розвитку організації, було вдосконалено поняття управління змінами та розглянуто підхід до класифікації змін, які можуть мати місце на підприємстві.

Література:

1. **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] / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. - С. 155-161. - (Вісник / Національний університет «Львівська політехніка»; № 714).

2. Change Management learning Center [Електронний ресурс] // <http://www.change-management.com/articles.htm>.

3. Case Western reserve University [Електронний ресурс] // <http://www.change-management-coach.com/difinition-of-chage-management.html>.

4. SHRM – Society For Human Resource Management [Електронний ресурс] // <http://www.shrm.org/Pages/default.aspx>.

5. The Free Dictionary By Farlex [Електронний ресурс] <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Change+management>.

6. LaMarsh Global [Електронний ресурс] <http://www.lamarsh.com.approach>.

7. The TechTarget Library of White Papers, Product, Literature, Webcasts and Case Studies [Електронний ресурс] <http://www.bitpipe.com/tlist/Change-Management.html>.

8. Business Dictionary [Електронний ресурс] <http://www.businessdictionary.com/definition/change-management.html>.

9. English Dictionary [Електронний ресурс] <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/English/change-management?ShowCookiePolicy=true>.

10. Free Management Library [Електронний ресурс] http://managementhelp.org/search/management_help_search.html?zoom_query=change+management.

Стаття надійшла: 26.11.2013 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.

