

## ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Курилова Н. М., здобувач

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** Основні моменти даної статті присвячені розгляду питання стосовно формування процесу управління змінами та, відповідно, виділенню елементів, з які повинні входити до його складу. Предметом дослідження виступають основні теоретичні підходи щодо визначення елементів процесу управління змінами та постановки бачення використання системного підходу до процесу управління змінами на підприємстві. Метою даної статті є виділення основних елементів процесу управління змінами на підприємстві та встановлення між ними взаємозв'язків. Проведене дослідження теоретичних аспектів формування процесу управління змінами в вітчизняній і зарубіжній науковій літературі показало, що основна увага приділяється саме процесу управління змінами. Тому в даній статті було розглянуто узагальнену модель процесу змін, яку представляють трьома взаємозв'язаними блоками: поточний стан організації; перехідна стадія; майбутній стан. Окремо було встановлено взаємозв'язок між процесами управління змінами і стратегічного управління. В результаті виявлено, що зміни впливають на стратегію підприємства, примушуючи керівництво до трансформації бізнесу. Цього і потрібен процес управління, в даному випадку саме змінами. В якості елементів в статті виділено наступні: «Трьохмірна карта» змін, «Законодавча база» змін, «Документальна база» змін, програма змін, алгоритм процесу змін. Окремо до кожного елементу процесу змін надано його характеристику. Для забезпечення ефективного процесу управління змінами, підприємствам, в даній статті, запропоновано використовувати системний підхід до процесу управління змінами. Даний підхід враховує дію зовнішніх і внутрішніх факторів, які здійснюють вплив на процес управління змінами. Як результат, на виході системи, отримують зміну або трансформацію об'єкта.

**Ключові слова:** зміни, процес змін, елементи процесу змін, система змін.

## THE MAIN ELEMENTS IDENTIFICATION OF THE PROCESS OF CHANGE MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Natalya Kurilova

Kharkiv National Automobile and Highway University

**Summary.** The article focuses on the problem of building up the process of change management. A special attention is paid to identifying the elements which are the structural components of the process. The subject of the study is basic theoretical approaches to the identification of the structural elements of the process of change management alongside with the implementation of the system approach to the process of change management at the enterprise. The purpose of the article is to identify the key elements of the process of change management at the enterprise and to specify the relations between them. The study of the theoretical aspects of building up the process of change management in domestic and foreign literature has revealed that the main attention is paid exactly to the process of change management. That's why in the article there's a study of the generalized model of the process of changes which is presented by three interconnected blocks: the current state of an enterprise, the intermediate state, the prospective state. A special attention is paid to specifying the relationship between the process of change management and strategic management. The research has revealed that changes affect an enterprise's strategy which results in forcing the decision-makers to transform the business. That's why the process of management, and to be more exact, the process of change management, is essential. We have identified the following components: "three-dimensional map" of changes, "legislative base" of changes, "documental base" of changes, program of changes, algorithm of the process of changes. Each component of the process of changes has been characterized. In the article we propose to implement the system approach to the process of change management in order to provide the efficient process of change management at an enterprise. System approach considers the influence of both external and internal factors on the process of change management which leads to the change or the transformation of an object at the outlet of the system.

**Keywords:** changes, process of changes, components of the process of changes, system of changes.

**Постановка проблеми.** Будь-яка діяльність повинна відбуватися по детально розробленому і продуманому плану. В даному випадку доцільно передбачити в якості даного плану процес, який складається з взаємопов'язаних елементів. Доречно зазначити, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід щодо побудови процесу управління змінами. На підприємствах також мало уваги приділяється його планування. Тому ви-

никла необхідність розглянути саме елементи процесу, як основної складової від якої залежить ефективність його впровадження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підходи щодо побудови процесу управління змінами та виділення потрібних елементів відображено в роботах наступних науковців: Козаченка С. В., Гріфіна Р., Бірюкової В. В., Воронкова К. Д., Антропова М. С.

**Невирішені складові загальної проблеми.** В результаті проведеного дослідження було виявлено, що на даний момент відсутній оптимальний підхід щодо формування процесу управління змінами на підприємстві, який в повній мірі містив в собі набір елементів, які б правильно поєднувалися в одній системі і були відображені взаємозв'язками між собою.

**Метою даної статті** є виділення основних елементів процесу управління змінами на підприємстві та встановлення між ними взаємозв'язків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління змінами на підприємстві – це дуже складний комплекс дій, який включає в себе безліч елементів і підходів. Від правильності його організації залежить ефективність проведення змін. Тому його доцільно представляти у вигляді певного поетапного процесу, який передбачає більш широке бачення щодо управління змінами. Він повинен включати в себе основні підходи до вирішення проблем, що виникають, мати детальний план проведення змін, урахувати компетенції, якими володіє персонал, задіяний в процесі змін. Але основним і першочерговим залишається детальний і продуманий алгоритм дій з подолання змін, які виникають або можуть виникнути. До того ж доволі важливим є представлення кінцевого бачення вирішення проблемної ситуації.

Зміни торкаються всіх рівнів організації, незалежно від їх виникнення, а також всіх учасників процесу змін. Тому помилка в одному елементі може призвести до збою роботи всієї системи.

Модель процесу змін можна представити трьома взаємозв'язаними блоками: поточний стан організації (1); перехідна стадія (2); майбутній стан (3) [1, 2]. З поточного стану (1) організація під впливом інтервенції ініціаторів (агентів) змін і відповідно до вибраної стратегії переходить в бажаний стан (3). Процес здійснюється через перехідну стадію (2). Цю модель доцільно розглядати з різних позицій: на рівні індивідуумів, на рівні структури, систем і процедур, а так само з позицій звичайного організаційного клімату [3, 4].

Приведена модель процесу змін на підприємстві, на думку автора, є досить простою і примітивною. До того ж вона швидше описує процес стратегічного управління, ніж процес змін: поточний стан організації описує ситуацію «Те, що ми маємо – Як є»; майбутній стан – «Те до чого ми прагнемо – Як буде». При цьому не вказується конкретного місця змін в представленому процесі.

Процес управління змінами і процес стратегічного управління на підприємстві взаємопов'язані, і не можуть здійснюватися окремо одне від одного (рис. 1). При цьому управління змінами є логічним продовженням стратегічного управління на підприємстві.

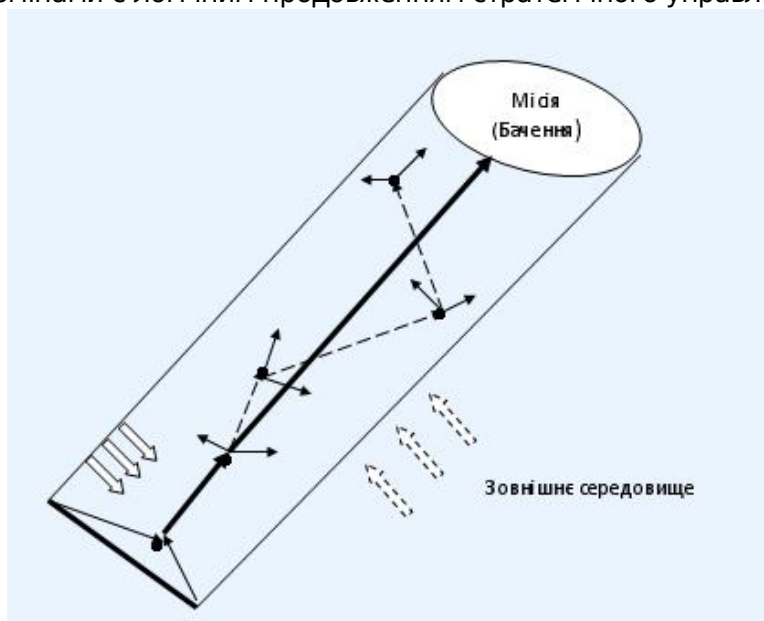
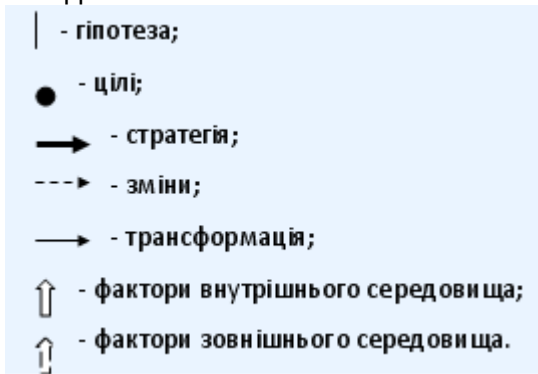


Рисунок 1 – Бачення процесу управління змінами на підприємстві

Для правильного розуміння і тлумачення даної схеми автор приводить розшифровку складових:



На самій вершині знаходиться місія - головна мета до якої прагне організація. Стратегія має вигляд тунелю в якому знаходяться стратегічні цілі.

При цьому зміни впливають на стратегію підприємства, примушуючи керівництво до трансформації бізнесу. Зміна і трансформація є різними поняттями, але останнє визначення є логічним завершенням першого (рис. 2).

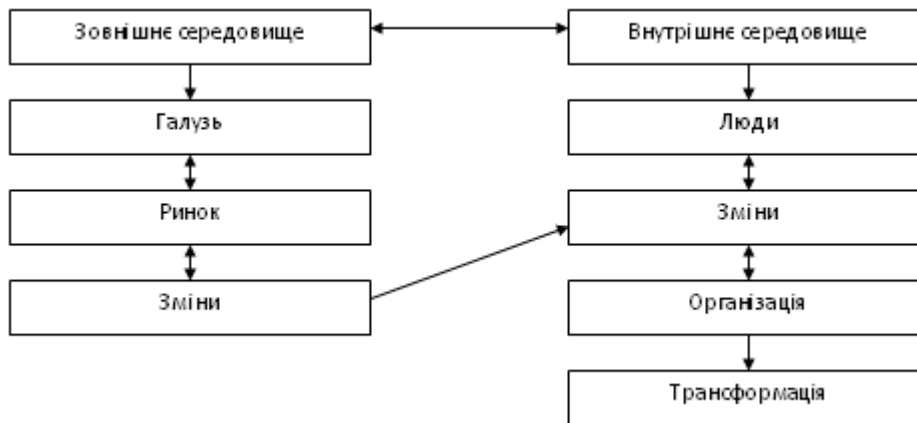


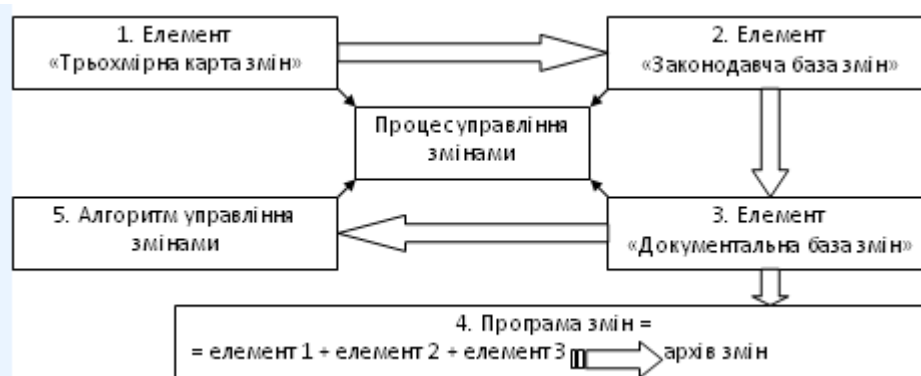
Рисунок 2 – Взаємозв'язок між зміною і трансформацією підприємства

Першочерговою є зміна (під дією зовнішніх чи внутрішніх факторів), яка ініціює процес трансформації стратегії і самого підприємства. Вона змінює траєкторію руху стратегії, примушуючи керівників підприємства трансформувати певні процеси в його діяльності. Це триває доти, доки ситуація є підконтрольною і не вимагає зміни самої стратегії. До того ж зміни пов'язані з людьми, а процес трансформації стосується лише організації.

Для того щоб зміна відбулася з користю для підприємства, нею необхідно управляти. Управління змінами доволі складний процес.

Стів Діхтер (Steve Dichter), Кріс Геньон (Chris Gagnon) і Ашок Александер (Ashok Alexander) – співробітники компанії McKinsey – вважають, що правильна організація змін вимагає наявності, по-перше, так званого «тривимірного простору» – процесу перетворень (в якому міг би функціонувати «трансформаційний трикутник»), по-друге, «штурманської карти» – забезпечує побудову правильної послідовності дій, а в-третьє, зводу «природних законів» розвитку реформ [5, 8]. Науковці наголошують на тому, що процес змін повинен бути представлений у вигляді певної послідовності дій з використанням певного набору елементів по управлінню ними.

Тому автором запропоновано представити даний процес у наступному вигляді – набору взаємопов'язаних елементів, які покликані сприяти ефективній реалізації змін на підприємстві. Відповідно до схеми (рис. 2) та підходу, наданого співробітниками компанії McKinsey, автор, в якості елементів процесу управління змінами, пропонує наступні (рис. 3).



**Рисунок 3 – Елементи процесу управління змінами, виділені автором**

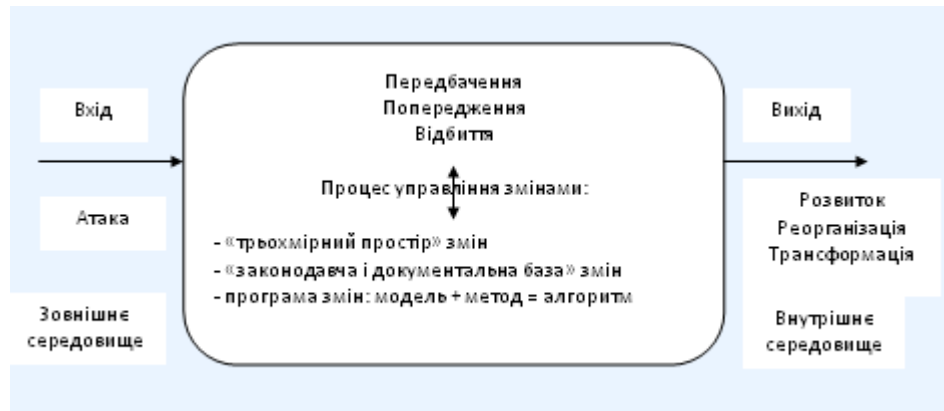
Нижче автором наведена детальна характеристика виділених елементів з конкретним їх застосуванням в процесі управління змінами (табл. 1).

**Таблиця 1 - Характеристика елементів процесу управління змінами, виділених автором**

№ з/п	Елемент процесу управління змінами на підприємстві	Характеристика виділеного елемента процесу управління змінами
1	«Трьохмірна карта» змін	має вигляд трикутника, який відображає три сторони процесу змін: ринок-організація-людина розробляється на початковому етапі формування процесу змін окреслює межі виникнення і проведення змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства відіграє роль орієнтиру, який використовується для визначення джерел і ініціаторів змін враховуються психологічні і інформаційні аспекти проведення змін
2	«Законодавча база» змін	розробляється на початковому етапі формування процесу управління змінами виступає в якості законодавчої основи проведення змін необхідна для визначення правил, підходів, принципів тощо, проведення змін, на які потрібно орієнтуватися керівництву і команді змін при розробці процесу управління змінами формується у вигляді набору основних законодавчих складових процесу змін
3	«Документальна база» змін	розробляється на початковому етапі формування процесу управління змінами покликана відображати основні моменти і напрямки проведення змін на підприємстві детально розглядаються складові процесу змін, які можуть бути використані при складанні програми змін повинна мати вигляд звіту і бути частиною архіву, який формують по конкретному типу змін
4	Програма змін	розробляється на початковому етапі формування процесу управління змінами і є результатом формування його перших трьох елементів відбувається формування звіту про впровадження процесу змін в реалізацію і архіву змін виступає завершальною стадією початкового етапу розробки процесу управління змінами на підприємстві
5	Алгоритм процесу змін	Виступає в якості детально розробленого, поетапного плану втілення процесу управління змін в реалізацію

Автор вважає, що 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 [7,10].

Відповідно до цієї точки зору автор пропонує своє бачення сутності системного підходу до процесу управління змінами (рис. 4).



**Рисунок 4 – Запропоноване бачення системного підходу до процесу управління змінами на підприємстві**

Відповідно до даного підходу на вході системи відбувається атака, яка виходить з боку зовнішнього середовища. При цьому в середині системи під дією внутрішніх факторів відбувається відбиття/передбачення або попередження даної атаки за допомогою набору елементів, які входять в процес управління змінами. Як результат, на виході системи, отримують зміну або трансформацію об'єкта.

#### **Перелік посилань**

1. Козаченко С. В. *Управление изменениями в организации* / С. В. Козаченко // *Вісник Академії економічних наук України*. – 2003. – № 2 (4). – С. 3-9.
2. Гріфін Р. *Основи менеджменту: підруч.* / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
3. Бирюкова В. В. *Управление организационными изменениями: учеб. пособ.* / В. В. Бирюкова. – УФА: НМС УГНТУ, 2008. – 158 с.
4. Воронков К. Д. *Управління змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти: монографія* / К. Д. Воронков. – Х.: ХНЕУ, 2010. – 160 с.
5. Антропов М. С. *Управление развитием и изменениями в мультинациональных организациях: учеб. пособ.* / М. С. Антропов, А. Н. Чичикин. – М.: РУДН, 2008. – 146 с.
6. Тарасов А. В. *Управление изменениями: функциональный аспект: Автореф. дис. Канд. экон. наук: 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами)*. – М.: МГУ им. Ломоносова, 2007. – С. 12.
7. Van de Ven A., Poole M. S. *Explaining Development and Change in Organizations* // *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. N. 3. P. 510-540.
8. SHRM – Society For Human Resource Management [Електронний ресурс] // <http://www.shrm.org/Pagts/default.aspx>.
9. Barnett W., Carrol G. *Modeling Internal Organizational Change* // *Annual Review of Sociology*. 1995. Vol. 21. N. 1. P. 217-236.
10. The Free Dictionary By Farlex [Електронний ресурс] // <http://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Change+management>.

Стаття надійшла: 23.02.2015 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

