

УДК 65.012:338.2

Порудєєва Т.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організації
та зовнішньоекономічної діяльності
Миколаївського національного університету
імені В.О. Сухомлинського

Єдина Ю.Г.
магістрант
Миколаївського національного університету
імені В.О. Сухомлинського

Міхневич В.О.
магістрант
Миколаївського національного університету
імені В.О. Сухомлинського

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом проведення організаційних змін. Проаналізовано, уточнено поняття «управління змінами». Сформульовано, охарактеризовано етапи управління змінами. Розглянуто основні підходи до управління змінами на підприємстві в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: зміни, управління змінами, підприємство, конкурентоспроможність, ефективність.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено повышение конкурентоспособности предприятий путем проведения организационных изменений. Проанализировано, уточнено понятие «управление изменениями». Сформулированы, охарактеризованы этапы управления изменениями. Рассмотрены основные подходы к управлению изменениями на предприятии в контексте повышения конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: изменения, управление изменениями, предприятие, конкурентоспособность, эффективность.

ANNOTATION

The article considers the increase of competitiveness of enterprises through organizational changes. The concept of "change management" is analyzed and specified. Stages of change management are formulated and characterized. The main approaches to change management at the enterprise in the context of increasing the competitiveness of the enterprise are considered.

Key words: changes, change management, enterprise, competitiveness, efficiency.

Постановка проблеми. Серед комплексу проблем підвищення конкурентоспроможності останнім часом все більшого значення набуває проблема управління організаційним розвитком та організаційними змінами. Висока динамічність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища ставить керівництво організації перед необхідністю впровадження процесу адаптації та змін в організації. Зміни життєво необхідні для нормального функціонування організації як живої системи, оскільки компанія, яка втратила здатність змінюватися разом з оточуючим світом, гине.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Над питанням управління змінами та впливу змін на конкурентоспроможність підприємства працювали різні науковці. Х. Рамперсад визна-

чає поняття «управління змінами» як процес, що складається з етапів планування, реалізації, контролю, регулювання та координування. При цьому планування передбачає визначення об'єкта змін, формулювання необхідних змін, забезпечення підтримки змін; реалізація змін полягає в експериментальному впровадженні; контроль – перевірка результатів реалізації змін; координування – впровадженні перевірених змін [1]. Науковець стверджує, що зміни на підприємстві пов'язані зі впровадженням системи збалансованих показників. Загальним змінам передують групові та індивідуальні зміни, які реалізуються на основі навчання. Дослідник вводить інтегральну модель, яка може бути основою для запровадження стійких та довготермінових змін, а також управління ними.

Г.М. Тарасюк зазначає, що процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування й реалізації змін, їх підтримку [2].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі характеризують управління як процес, що містить послідовні функції планування, організування, мотивування та контролювання змін, які об'єднані зв'язуючими процесами комунікації та прийняття рішення [3].

В.В. Стадник, М.А. Йохна розглядають управління як вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації задля координування їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей [4].

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є узагальнення поняття «управління змінами», формулювання підходів до управління змінами в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. З точки зору конкурентоспроможності організаційні зміни – це комплексне поняття, що означає перехід організації або окремих її складових в новий стан відповідно до мінли-

вих вимог зовнішнього чи внутрішнього середовища, а також темпи цих змін для досягнення організацією поставлених цілей розвитку, спрямованих на підвищення ефективності її діяльності.

Управління змінами – це процес постійного коригування напряму діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін. Необхідність управління змінами в організації пов'язана з невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. Для більш точного тлумачення поняття «управління змінами» розглянемо декілька визначень, які наведені в науковій літературі (табл. 1).

Поняття «управління змінами» варто характеризувати з точки зору відомих підходів до управління (рис. 1).

Нині відомо багато підходів до визначення та розуміння процесу змін. Організаційні зміни спрямовані на підвищення ефективності управління, як правило, пов'язані з перетворенням стратегії бізнесу, наприклад з виходом на нові ринки збуту, злиттям та поглинанням інших компаній. Сучасна організація функціонує в невизначених умовах, адже несподівані явища з'являються вельми швидко, а організації повинні оперативним та вчасним чином на них реагувати. Зміни в організації можна охарактеризувати як цілеспрямовані дії керівництва на

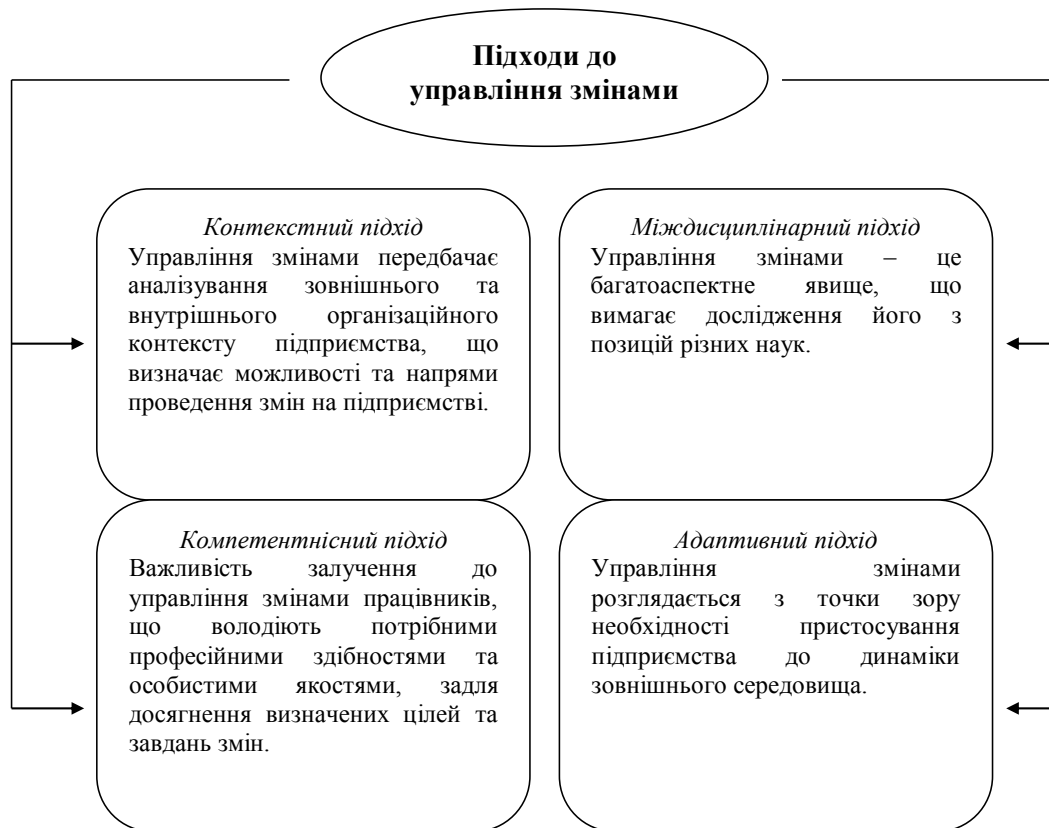


Рис. 1. Підходи до управління змінами

Таблиця 1

Різноманітні підходи до поняття «управління змінами»

Джерело	Визначення
Business Dictionary	Управління змінами – це зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників та зацікавлених сторін.
English Collins Dictionary	Управління змінами – це стиль управління, що спрямований на стимулювання організації та приватних осіб до ефективної боротьби зі змінами, що відбуваються в їх роботі.
Change Management Learning Center	Управління змінами – це процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами з боку людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, а також розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці [5].
BNET Business Dictionary	Управління змінами – це координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б задля досягнення стійких змін в межах організації [6].
Case Western Reserve University	Управління змінами – це системний підхід до роботи зі змінами як з точки зору організації, так і на індивідуальному рівні; активне вирішення адаптації до змін; контролювання змін та їх здійснення [7].

внутрішні змінні в організації, що визначають її цілі, структуру, технологію та людські ресурси.

Ключовими факторами, що прискорюють зміни, є більш вимогливі покупці, глобалізація, технологія, відповідальність організацій, людей тощо. Перераховані фактори формують нестійке та непередбачуване середовище, яка означає, що організації перебувають в стані постійної зміни. Навіть якщо організація розвивається благополучно та перебуває на підйомі, то їй необхідно вносити будь-які зміни у свою діяльність, щоби зберегти лідируючу позицію на своєму галузевому ринку. Отже, процес організаційних змін фактично є постійним та виконує роль одного з найважливіших об'єктів управління.

Процес управління змінами на підприємстві за моделлю К. Левіна складається з таких етапів (рис. 2) [9].

Етап 1. Прийняття факту необхідності змін на підприємстві (здійснення аналізу діяльності підприємства з виявленням наявних проблем).

Етап 2. Визначення кінцевих цілей здійснення змін (від кінцевих цілей змін залежить вибір методу їх досягнення).

Етап 3. Дослідження причин змін (здійснювані зміни можуть бути викликані однією причиною або низкою причин як внутрішнього, так і зовнішнього характеру).

Етап 4. Планування змін та вибір техніки їх здійснення (складання кошторису витрат на здійснення запланованих перетворень; визначення впливу змін на всі елементи системи підприємства; визначення ступеня залучення працівників у процес проведення змін; вибір способів здійснення змін).

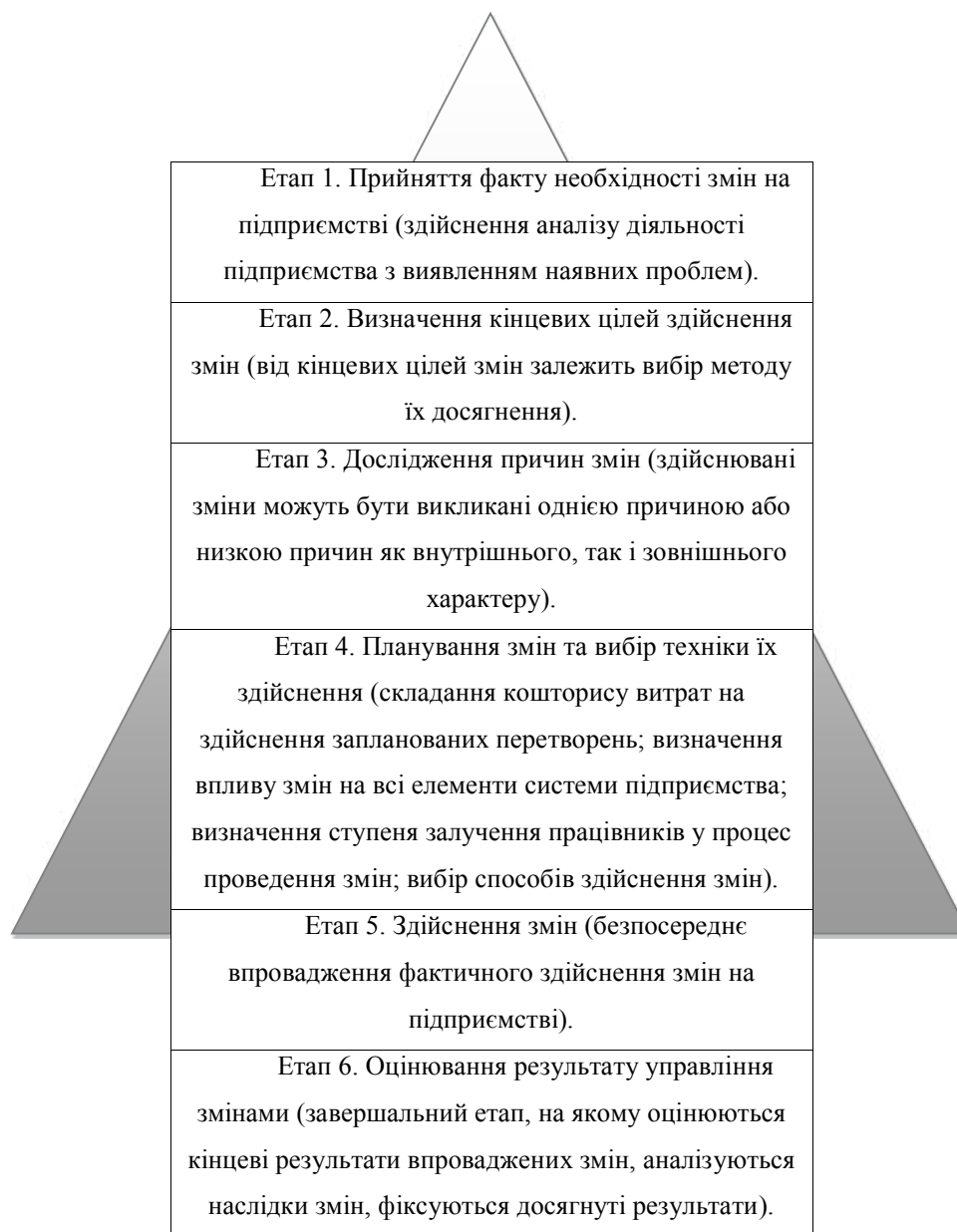


Рис. 2. Процес управління змінами на підприємстві

Етап 5. Здійснення змін (безпосереднє впровадження фактичного здійснення змін на підприємстві).

Етап 6. Оцінювання результату управління змінами (завершальний етап, на якому оцінюються кінцеві результати впроваджених змін, аналізуються наслідки змін, фіксуються досягнуті результати).

Управління змінами в організаціях повинен розпочинатися з визначення необхідності змін. Для підприємств важливо своєчасно впроваджувати зміни та приймати правильне рішення, швидко реагуючи на ситуацію.

Виділяють чотири типи змін всередині організації, такі як технологія, товари й послуги, стратегія та структура, культура.

1) Зміни в галузі технології зачіпають способи виготовлення товарів або надання послуг. Вони включають методи роботи, устаткування й сам процес роботи. До них належать зміни в процесі виробництва, зокрема зміни основних навичок і знань працівників організації, які дають їм можливість придбати особливу професійну компетентність, характерну тільки для них. Мета таких змін полягає в тому, щоби зробити виробництво більш ефективним.

2) Зміни в товарах та послугах належать до кінцевих продуктів організації. Нові товари можуть бути вдосконаленим старим або абсолютно новим асортиментом продукції. Такі зміни використовуються для того, щоби збільшити частку ринку компанії або освоїти нові ринки, групи споживачів чи клієнтів.

3) Зміни в стратегії та структурі організації відбуваються у структурі організації, стратегічному менеджменті, політиці, системі винагороди, трудових відносинах, системах взаємозв'язків, контролю та інформації, системі фінансової звітності та планування бюджету,

що дає змогу організації сприймати зміни зовнішнього середовища. Зміни структури та стратегії зазвичай відбуваються зверху вниз, тобто за розпорядженням вищого керівництва, тоді як зміни в галузі технології та продукції можуть йти знизу вгору.

4) Зміни в культурі передбачають формування нових для цієї організації ідей, способів діяльності, норм поведінки та цінностей, які можуть бути викликані двома взаємодіючими групами причин, а саме внутрішніми, які виникли та реалізуються в процесі саморозвитку цього суспільства, його культури, та зовнішніми.

Перераховані типи змін взаємозалежні, тобто зміни в одному ведуть до змін в іншому. Новий вид продукції може зажадати змін технології виробництва, а зміна структури – нових професійних знань та навичок від співробітників.

Безумовно, для підтримки високого рівня конкурентоспроможності, кращого обслуговування покупців та забезпечення належного технологічного рівня організаціям необхідно своєчасно здійснювати поточні зміни, а іноді й радикальні, причому зараз значно частіше, ніж це було в попередній економіці.

Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та організаційних змін представлено на рис. 3.

Таким чином, управління організаційними змінами, спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства, має враховувати не тільки основні бізнес-процеси підприємства, але й вимоги зовнішнього середовища, ставлення персоналу підприємства до організаційних змін. Облік всіх цих аспектів дасть змогу успішно провести організаційні зміни та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Впровадження управління організаційними змінами в систему менеджменту підпри-

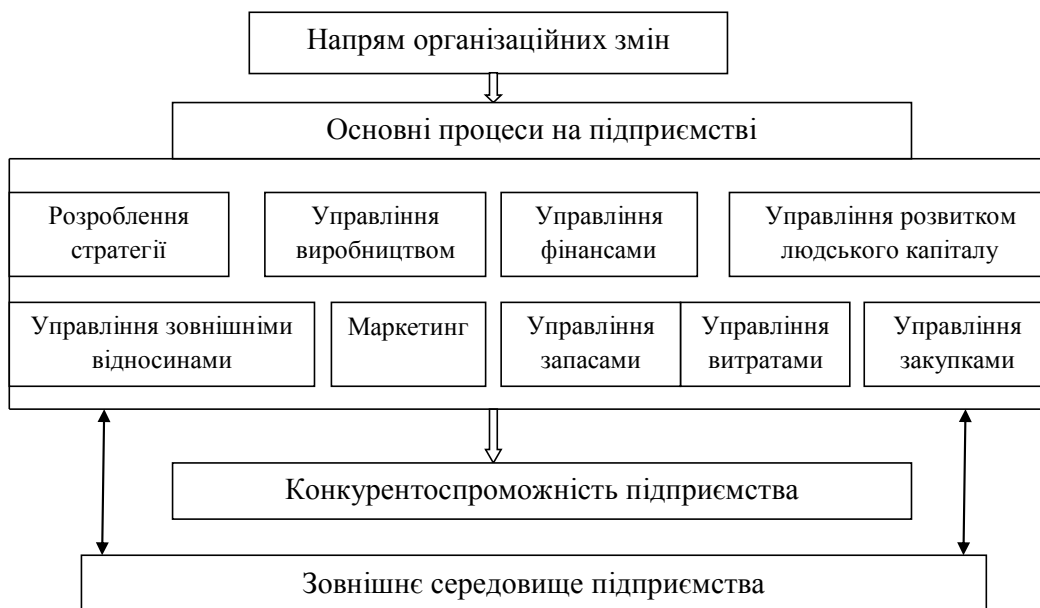


Рис. 3. Вплив організаційних змін на конкурентоспроможність підприємства

емств дасть змогу проаналізувати сучасний стан підприємства, визначити основні чинники неефективності виробництва, розробити план виведення підприємства з кризового стану, а також підвищити конкурентоспроможність продукції галузі на вітчизняному та світовому ринках. Під час впровадження управління організаційними змінами перед керівництвом підприємства постають проблеми його адаптації та реалізації в практики господарювання, які вирішуються за допомогою використання загальних методик управління змінами на підприємстві.

Висновки. Ефективне управління змінами є одним зі складних, але необхідних завдань менеджменту. Управління організаційними змінами має здійснюватися на засадах адаптивного підходу, що передбачає використання як бази організаційних змін наявного потенціалу підприємства та виявлення його незадіяних резервів. Своєчасне впровадження та реалізація різних змін, ефективне управління ними на цьому етапі розвитку економіки є одними з найбільш важливих факторів досягнення ефективного функціонування підприємств, запорукою загальної довгострокової ефективності, підвищення конкурентоспроможності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рамперсад Х. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с.
2. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. 2010. № 2 (52). С. 287–291.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва: Дело, 1997. 704 с.
4. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2007. 472 с.
5. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. 2d ed. Kogan Page, 2009. 384 p.
6. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. О.Л. Пелявского; под ред. Т.А. Гуреш. Москва: Вильямс, 2004. 432 с.
7. Bridges W., Mitchell S. Leading transition: a new model for change, in *On Leading Change* / ed F. Hesselbein, R. Johnston. NY: Jossey-Bass, 2002. P. 47–59.
8. Воронков Д.К. Интеграция подходов до управления змінами на підприємстві. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2010. № 22 (II). С. 152–158.
9. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers / ed. by D. Cartwright. New York: Harper & Row, 1951.

REFERENCES:

1. Rammstead K. (2004), Universalnaya sistema pokazatelej deyatel'nosti: kak dostigat rezultatov, soxranayaya celostnost [Universal System of Performance Indicators: How to achieve results while maintaining integrity], Alpina Business Boks, pp. 352.
2. Tarasyuk G.M. (2010), "Managing Changes in the Enterprise Management System", *Visnyk Zhytomyr State Technological University. Economic sciences*, no. 2 (52), pp. 287–291.
3. Meskon M. (1997), *Osnovy menedzhmenta* [Management Basics], Delo, p. 704.
4. Stadnik V.V., Yohna M.A. (2007), *Menedzhment: pidruchnik* [Management: textbook], Akademvidav, p. 472.
5. Cameron E. (2009), *Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*, 2d ed., E. Cameron, M. Green, Kogan Page, p. 384.
6. Druker P.F. (2004), *Encyklopediya menedzhmenta* [Encyclopedia of management]; per. s angl. O.L. Pelyavskogo / P.F. Druker / pod red. T.A. Guresh. M.: Vil'yams, p. 432.
7. Bridges W. (2002), *Leading transition: a new model for change*, in *On Leading Change* / W. Bridgesand, S. Mitchell / ed F. Hesselbein, R. Johnston. NY: Jossey-Bass, pp. 47–59.
8. Voronkov D.K.(2010), *Integraciya pidhodiv do upravlinnya zminami na pidpriemstvi* // *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnictvo* [Integration of approaches to change management at the enterprise // Economics. Management. Entrepreneurship], no. 22 (II), pp. 152–158.
9. Lewin K. (1951), "Field Theory in Social Science Selected Theoretical Papers / Kurt Lewin"; edited by D. Cartwright. New York: Harper & Row.

Porudieieva T.V.
*Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management of Organizations
and Foreign Economic Activities,
V.O. Sukhomlynskyi National University of Mykolaiv*

Yedyna Yu.H.
*Graduate Student,
V.O. Sukhomlynskyi National University of Mykolaiv*

Mikhnevych V.O.
*Graduate Student,
V.O. Sukhomlynskyi National University of Mykolaiv*

MANAGEMENT OF CHANGE IN THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF IMPROVING ITS COMPETITIVENESS

Among the complex of problems of increasing competitiveness in the recent time, there is increasing importance of the problem of management of organizational development and organizational changes. In terms of competitiveness, organizational change is a complex concept, which means the transition of an organization or its components into a new state in accordance with changing requirements of the external or internal environment and the pace of these changes to achieve the organization's set goals of development, aimed at increasing the efficiency of its activities. The key factors that accelerate changes are the following: more demanding customers, globalization, technology, non-informational technology, the responsibility of organizations, people (workers), etc. There are four types of changes within the organization: technology, goods and services; strategy and structure; culture.

Thus, the management of organizational changes aimed at increasing the competitiveness of enterprises should take into account not only the basic business processes of the enterprise but also the requirements of the environment, the ratio of personnel to organizational changes. Accounting for all these aspects will allow you to successfully carry out organizational changes and increase the enterprise competitiveness.