

Турчіна Світлана

к.е.н., доцент

Сумський національний аграрний університет

м. Суми

Україна

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації та інтеграції, посилення конкуренції на світовому ринку, розповсюдження сучасних інформаційних систем зовнішнє середовище постійно змінюється, створюючи все складніші умови для діяльності підприємств. Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що економічний розвиток господарюючих суб'єктів можливий лише на основі пошуку шляхів пристосування та адаптації до зовнішнього середовища, яке якісно та швидко змінюється. Так, легенда американського бізнесу Джек Уелч зазначає: «будь-які зміни несуть із собою нові можливості. Тому реакцією організації на зміни повинно бути не вичікування, а підвищення активності. Змінюватись слід раніше, ніж Вас змусять це зробити!». Відтак, постає проблема складного, але водночас необхідного завдання менеджменту - ефективного управління змінами на підприємстві.

Управління змінами займає чільне місце в управлінні організацією, а самі зміни, за умов економічної турбулентності, які нині склалися в Україні, стають невід'ємним елементом ведення бізнесу. Управляти змінами - значить рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми.

Фундатором процесу організаційних змін більшість науковців, які займаються визначеною проблематикою, вважають американського соціолога Курта Левина. Запропонований ним в 1951 р. трьохступінчастий підхід «розморожування (процес визнання необхідності організаційних змін) - здійснення змін (самі зміни або процес їх здійснення) - заморожування (процедури підсилення, підтримки змін до такого рівня, коли вони стають сталою частиною системи)» і нині залишається найпоширенішим «загальним рецептом» по впровадженню змін в організаціях.

Цікавими є наукові дослідження Ларрі Грейнера, який більш відомий як автор моделі життєвого циклу організації. Так, вказаним науковцем розроблена модель успішного управління змінами, яка продемонстрована процесом із шести етапів:

1. Тиск і спонукання (тиск факторів зовнішнього середовища та визнання необхідності змін через динаміку внутрішніх факторів);
2. Посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта чи співробітників як посередників);
3. Діагностика і визначення конкретних проблем – усвідомлення (збирання інформації «згори донизу» за умов зворотного зв'язку);
4. Вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу;

5. Експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування);

6. Підкріплення і згода (мотивування персоналу та впровадження змін).

По суті, Л. Грейнер деталізував етапи моделі Левіна.

Досліджуючи вказану проблематику ми звернули увагу на те, що крім моделей організаційних змін, які пропонують менеджерам конкретну послідовність, експерти з організаційних змін розробляють підходи до управління змінами, що описують загальну філософію процесу змін в організації. Так, у сучасній літературі відомі дослідники, професори Гарвардської школи бізнесу Майкл Бір і Нітін Норія виділяються дві полярні концепції: теорія Е та теорія О, кожна з яких визначає відповідну стратегію змін.

Теорія Е розглядає фінансові цілі та орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів компанії. Лідери, які вибирають теорію Е, управляють змінами зверху вниз, вважають, що лише керівник підприємства може прийняти правильне стратегічне рішення щодо змін, впровадження нових технологій і вдосконалення, тобто всіх ініціатив, необхідних для виживання у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Теорію О характеризує високий рівень залучення працівників до процесу прийняття рішень, розвиток здібностей співробітників. Теорія О стверджує, що акцент тільки на фінансовому стані підприємства під час проведення організаційних змін - помилка. Прагнучи зберегти гармонію у взаєминах співробітників і менеджерів, теорія О намагається уникати радикальних змін і кадрових скорочень, які характерні під час використання теорії Е. Застосування теорії О організаційних змін передбачає створення атмосфери співробітництва і довіри.

Узагальнюючи наукові надбання щодо моделювання змін, різні підходи до управління ними, ми пропонуємо побудову процесу управління змінами на вітчизняних підприємствах, який би ґрунтувався на моделі організаційних змін К. Левіна та наших доповнень. На нашу думку процес управління змінами на вітчизняних підприємствах має складатися із дев'яти етапів (рис. 1).

Як бачимо, процес управління змінами доцільно розділити на три окремі етапи, проходження кожного не є обов'язковим для усіх підприємств. Залежно від терміновості перетворень, попереднього досвіду управління ними, керівництво може об'єднувати деякі етапи або змінювати їх черговість.

Таким чином, вміння змінитися вчасно й потрібним чином стає однією з визначальних умов ефективного функціонування й розвитку сучасних підприємств і компаній. Ефективне управління змінами є складним та необхідним завданням менеджменту. Складність перетворень зумовлює необхідність своєчасних та комплексних змін у діяльності підприємств – у технологіях, що використовуються, у методах управління, у вимогах до компетенції фахівців, до форм взаємодії із зовнішнім середовищем.

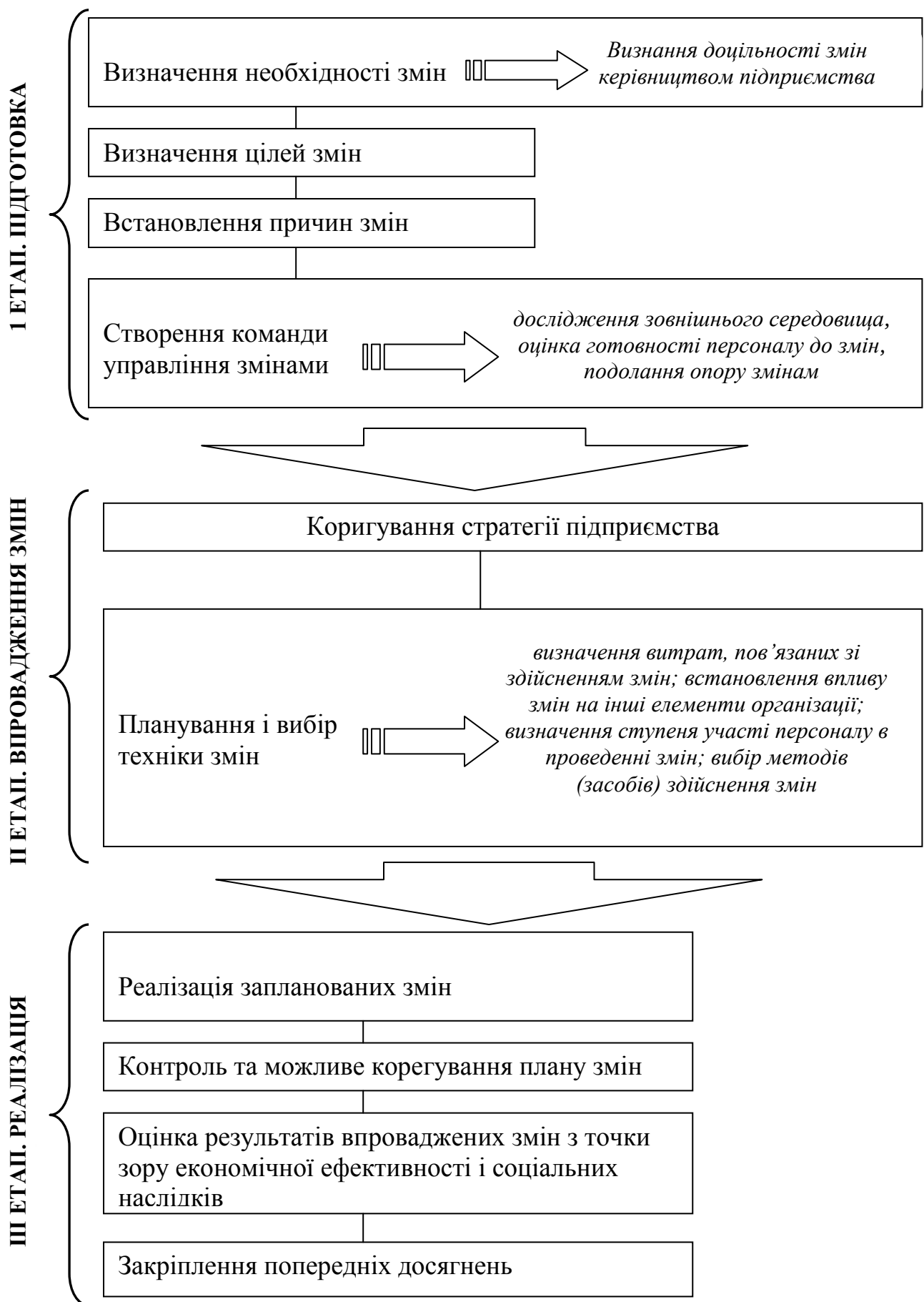


Рис. 1. Процес управління змінами на підприємстві