

Мазур Володимир Степанович

к.е.н., доцент кафедри міжнародного бізнесу та туризму
Тернопільського національного економічного університету

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ - СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто актуальні питання теорії і практики управління організаційними змінами на підприємствах в контексті економічної ситуації, що склалася на них, погляди вчених-практиків щодо необхідності змін та основні напрямки вирішення існуючих проблем.

Ключові слова: зміни, перетворення, стійкий стан, організаційні цілі, потенціал успіху, аналіз змін, процесний аналіз, фондова політика, індивідуальні цінності, передумови змін, організаційний проект, організаційні перетворення.

Постановка проблеми. Сучасне підприємство змушене функціонувати в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, яке в період останніх десятиріч характеризується такими кардинальними і фундаментальними змінами, як глобалізацією і розвитком міжнародних ринків; надшвидким обміном інформацією та доступом до неї; високим рівнем комунікацій; прогресивним розвитком технологій, що загалом сприяє швидкому і прогресивному розвитку соціальних і як наслідок - економічних потреб, темп змін яких перевищує темп природнього розвитку соціальних та економічних систем. Внутрішнє середовище організацій, як соціо-технічних систем, теж підлягає впливу постійних змін, суть яких більше соціальна, ніж економічна. Як результат жорсткого поділу соціуму на панівний та обслуговуючий клас та у відповідь на потребу здешевлення ресурсів в організаціях спостерігається прогресивне знецінення людської праці, високий темп її інтенсифікації, по можливості заміну її на автоматизовану працю; високий рівень необхідності та інтенсивності постійного професійного навчання інформації, превалюванням необхідності маніпулювання соціумом над його

мотивуванням. Внаслідок постійного впливу цих факторів спостерігається постійна ескалація конфліктогенності та антисоціальних тенденцій в суспільстві в цілому та в виробничих колективах, як його формуваннях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління організаційними змінами достатньо повно досліджена зарубіжними фахівцями. Визнаними авторитетами в даній області вважаються Л.Грейнер, І.Ансофф, Дж.Гібсон, К.Девіс, Р.Блейк, Дж.Ньюстром, Р.Грант, К.Фрайлінгер. Основне місце в дослідженнях цих вчених надається визначенню сутності організаційних змін, розробці стратегій, методів і моделей управління організаційними змінами. Також необхідно відзначити вагомий практичний внесок у розвиток теорії управління змінами вчених Дж.Коттера, І.Адізеса, М.Хаммера і Д.Чампі, Й.Фішера, Д.Коена. Вивченню поведінки людини, соціальних груп в процесі проведення змін в організації присвячені наукові праці К.Левіна, Г.Мінцберга, П.Друкера, Ю.А.Гануса, Дж.Коттера, Л.Шлезінгера і інших вчених. Зарубіжні підходи до управління змінами відрізняються великою різноманітністю, можуть бути корисні для вітчизняної теорії і практики управління, але необхідно враховувати і специфічні особливості управління вітчизняними організаціями при застосуванні зарубіжних теорій. Серед праць дослідників пострадянських країн, що займаються даною проблематикою управління, найбільш актуальними та суттєвими можна вважати праці О.С.Виханського, А.Г.Войтова, І.П.Отенка, Г.В.Атаманчука, А.Т.Зуба, В.Ф.Кравченка, Є.А.Смірнова, А.І.Пригожина, В.М.Мосіна. В більшості праць цих вчених акцентується увага на розробці стратегій, а питання реалізації стратегій та ефективного управління організаційними змінами не отримали належного висвітлення. При цьому можна відзначити роботи В.І.Павелка, В.А.Кременя, Ю.С.Погорєлова, І.М.Маринець та деяких інших, які дають практичні рекомендації, засновані на досвіді.

Мета і завдання дослідження. Мета статті полягає в оцінці правильності вибору стратегії управління організаційними змінами на підприємстві в контексті фінансово-економічної ситуації, що склалася в промисловому виробництві.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- провести теоретичний аналіз сутності та змісту категорії "організаційні зміни";
- узагальнити теоретичні положення та розкрити зміст системи управління організаційними змінами;
- визначити передумови посилення передбачуваності та керованості організаційними змінами .

Виклад основного матеріалу. Термін “зміна” буквально означає "перетворення чогось у щось", "змінити" — означає "зробити іншим" [1].

Як зазначає А. Г. Войтов, більш складною формою змін, що передбачає якісні, незворотні зміни, є процес "перетворення". Існують різні форми перетворень - реформи, революції, відкриття. При оцінюванні стану об'єкта “необхідно мати на увазі не власне об'єкти, а процеси, що з ними відбуваються. Реальний об'єкт знаходиться одночасно під впливом кілька таких процесів. Розвиток об'єкта не заперечує інші форми його стану. Просто "зміна" — більш розвинена, ніж спокійна, форма стану об'єкта. Для "зміни" є характерним динамічний, тобто рухливий, мінливий стан властивостей об'єкта. Системними формами "змін" можна вважати рух, потоки, переміщення, які спричиняють якісні зміни об'єкта та є основою його розвитку або деградації" [2].

Люба система перш за все є такою, що функціонує. На думку І. П. Отенка, "функціонування організації є перерозподіл її елементів, функцій і зв'язків на шляху досягнення цілі існування, а сам цей процес можна вважати її розвитком від простішого до складнішого стану, результатом чого є виникнення нової якості результатів її життєдіяльності". Функціонування розуміється "процесом відтворення і реалізації закінченого етапу в процесі розвитку, відмінністю якого від простого функціонування є: незворотність і спрямованість змін, поява нової якості результатів і нової сутності процесів, що відбуваються, як відзеркалення сутності взаємодії організації з навколишнім середовищем". Розглядаючи процеси розвитку підприємства, варто мати на увазі під цими процесами тільки їх

прогресивний характер. Такі процеси мають наступні об'єктивні критерії, такі як: вдосконалення, інтеграція і диференціація елементів системи, ускладнення зв'язків всередині системи й ускладнення стосунків між системами, збільшення інформаційного насичення системи, збільшення перспектив і альтернатив подальшого розвитку, зростання його темпів. Процеси розвитку підприємства не можуть бути категорично визначеними і припускають вплив випадкових явищ і подій, різноманітні відхилення, боротьбу взаємозалежних сил, тому управління даними процесами має стратегічний характер, адже вони визначають інноваційний розвиток і стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку [3].

Модель, яка була вперше розроблена психологом К.Левіним в 1958 р., розділяє процес змін на три стадії: теперішній дійсний (початковий) стан, стан переходу (трансформації) і бажаний (кінцевий) стан. Всі ці три стадії по суті своїй являються відзеркаленням реакції системи на кризовий для неї стан [4].

З економічної точки зору кризи слід розрізняти по тому, в яких областях вони представляють небезпеку для досягнення організаційних цілей. Так, криза ліквідності означає реальну втрату платоспроможності. Тому необхідно прийняти термінові заходи, інакше підприємство може бути ліквідоване. Криза успіху характеризується явним негативним відхиленням фактичного стану від запланованого (наприклад, по показникам продажів, грошових надходжень, прибутку, рентабельності, витрат тощо). Причинами виникнення такої кризи можуть бути помилки у вивченні потреб ринку, виробничої, фінансової чи кадрової сфер. Менш примітною являється стратегічна криза. Хоч положення фірми в даний момент (ситуація успіху) може здаватися задоволеною, його критерії потрібно чітко діагностувати, якщо відбуваються збої у розвитку підприємства, знижується потенціал успіху, послаблюються захисні можливості в конкурентній боротьбі. Розрив між вірогідними і бажаними результатами, що намічається, може бути ліквідований лишень шляхом зміни попередньої чи прийняття нової орієнтації (наприклад, вихід на нові ринки, продуктивні чи технологічні іновації). Як правило, такі зміни розраховані на багато років.

Чіткої єдиної наукової думки про визначення поняття “організаційні зміни” немає, й дослідники до аналізу організаційних змін підходять із різних боків. Розрізняють дві важливі складові організаційних змін: змістовну (що змінилося?) і процесну (як змінилося?).

Змістовний аналіз змін дає змогу зрозуміти, які організаційні характеристики змінилися за досліджуваній проміжок часу. При цьому “організаційні зміни” пов’язують із перетворенням, зміною окремих аспектів, елементів, характеристик організації і визначають як:

- “зміну в тому, як організація функціонує, хто її члени й лідери, якої форми вона набуває і як вона розподіляє свої ресурси” (Х’юбер [5]);
- “створення нових організаційних форм і розвиток нових здатностей” (Е. Кемпбелл і К. Саммерс Лачс [6]);
- зміну головних компонентів організації: “стратегії, структури або процесу” (Дж.Харрінгтон [7]), “бачення, цілей, стратегій, технологій, внутрішніх структур, людських ресурсів” (К.Фрайлінгер і І.Фішер [8]), а також бізнес-процесів, культури, структури і влади (Д.Бодді, Р.Пейтон [9]).

Процесний аналіз вказує на те, яким саме способом відбувається ця зміна. Зазначені організаційні зміни визначають як “послідовність подій, які привели до спостережуваної змістовної зміни в організації, тобто сукупність причин, що викликали зміну, і підпроцесів ухвалення рішення про зміну, його детальне пророблення й упровадження в організації” [5]).

Ряд дослідників, використовуючи процесний підхід, визначають організаційні зміни як:

- “перетворення організації між двома моментами часу” (В. Р. Барнетт, Г. Р. Керролл [5]);
- “процес руху від поточного стану до стану майбутнього, розділений перехідним періодом” (Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Хан Ван Німвеген [7]);

Таким чином, у розглянутих підходах до визначення організаційних змін науковці використовують як визначальні терміни елементи організації (структура, форма, процес), так і елементи управління (цілі, стратегія, технологія, політика) та

їх поєднання. Відсутність єдності і ясності в розумінні організаційних змін зумовлює необхідність використання системного підходу до дослідження. Застосування принципу системності дає можливість визначити місце, значущість організаційної характеристики перетворень, виокремити об'єкти змін підприємства.

Організаційні проблеми звичайно бувають зв'язані з застарілою структурою фірми, системою управління нею, збоями в інформаційному обміні, неблагополуччі в персоналі, фінансах, технологіях. Неблагополуччя в персоналі породжується, як правило, нестачею його освітнього і кваліфікаційного рівня, невідповідністю структури сучасним вимогам, конфліктами між членами організації. Фінансові проблеми здебільшого кореняться в слабкому господарюванні, нераціональній чи необачній витраті наявних коштів, нерозумній кредитній чи фондовій політиці.

Австрійський вчений Й.А.Шумпетер виділяв п'ять типових змін:

- 1) використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля - продаж);
- 2) впровадження продукції з новими властивостями;
- 3) використання нової сировини;
- 4) зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;
- 5) поява нових ринків збуту.

Ці положення Й.А.Шумпетер сформулював ще в 1911 р. Пізніше, в 30-і роки, він уже ввів поняття інновації, трактуючи його як зміна з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості [10].

Рахується, що легше змінювати проекти, системи і структури, складніше - стратегії, цілі, культуру [11]. Існує так звана ієрархія змін - від більш простих до фундаментальних (Рис.1.4.).



Рис. 1. Ієрархія змін по зростанню складності і важливості.

Однак чи справедлива ця ієрархія? Адже, не змінивши складного, як правило, неможливо досягнути змін в малому. Впроваджуючи зміни, необхідно враховувати протирічність підходів до них як на стратегічному, так і на інструментальному рівні. Не випадково у майстрів управління - японців - існує не тільки підхід "кайзен" (в пер. з япон. - добрі зміни), ціль якого - постійне покращення якості, тобто еволюція, але і підхід "хошін" (в пер. з япон. - навігація, компас), ціль якого - прорив у правильному напрямку, тобто революція. Національна японська "традиція успіху" однозначно зробила і робить вибір на користь революції - мобілізаційної, витратної і проривної економіки [12].

Найважливішою ідеологічною передумовою впровадження змін і перетворень є впровадження у свідомість членів організації розуміння тієї обставини, що цей процес - ознака нормального, здорового розвитку організації, і люди повинні бути постійно до нього готові. Зміни зовсім не обов'язково свідчать про те, що організація потрапила в критичний стан, але вони і не повинні здійснюватися заради самих себе, а бути на користь усім співробітникам.

Другою ідеологічною передумовою змін є формування й у наступному удосконалювання нової системи загальних цінностей, що складають одну з основ міцності і стійкості організації. Для того щоб останні були прийняті більшістю її

членів, потрібно враховувати їхні індивідуальні цінності. У цьому випадку люди будуть більш активно прагнути до досягнення загальних цілей.

Третя ідеологічна передумова перетворень складається у визнанні унікальності особистості кожного члена організації і формуванні у всіх її ланках довіри до виконавців, відношення до них, як до головної творчої сили, а не просто як до персоналу.

Четверта ідеологічна передумова змін проявляється в створенні і підтримці в організації необхідного морально - психологічного клімату, що забезпечує здорові відносини між людьми, усунення внутрішніх бар'єрів, непримиренності до склок, інтриг, нечистої поведінки.

До інформаційних передумов змін варто віднести формування надійних каналів комунікації, що дозволяють вчасно чи з упередженням одержувати необхідні достовірні зведення про стан внутрішнього і зовнішнього середовища організації, результатах процесу змін, настроях серед співробітників і партнерів [11].

Отже, можемо підсумувати вищенаведені міркування та історично сформовані постулати щодо управління змінами і сформувані загальний універсальний алгоритм реалізації цього процесу:

- управління змінами розпочинається з усвідомлення існування проблеми втрати ефективності функціонування чи загрози появи цієї проблеми в майбутньому

- після цього слідує постановка цілей адміністративного проекту, що складається з проектування нової стратегії, систем і структур управління, відповідним мінливим умовам діяльності

- при настанні готовності нового організаційного проекту складається програма його реалізації

- в процесі реалізації організаційного проекту здійснюється проміжний контроль досягнення результатів та необхідне корегування програми

Погляди більшості менеджерів на вироблення стратегії організаційних перетворень сформовані в рамках класичного підходу, суть якого полягає в тому,

що саме стратегія визначає організаційну структуру, вибір технологій, систему менеджменту, роботу з персоналом тощо, що вважає організацію похідною, вторинною по відношенню до стратегії. При цьому панує головна ідея, що "організація повинна змінюватись" в процесі змін зовнішнього оточення. Описуючи економіку сучасного світу, Майкл Портер заявляє, що "ніяку перевагу неможливо зберегти в економіці з перенасиченим виробництвом подібних товарів за умови високого рівня конкурентної боротьби та відсутності виражених унікальних конкурентних переваг", і що "у компаній немає вибору, окрім як залишатись рухливими, гнучкими і вміти швидко пристосовуватись." В основі такого підходу до стратегії - стійка ідея, що "компанії можуть вижити, лишень пристосовуючись до змін зовнішнього середовища, постійно вдосконалюючись та покращуючи власну ефективність і зменшуючи витрати" [13].

Ю.Одегов виділяє два фактора, що визначають стратегію і формують майбутні результати змін - це зовнішні умови, в яких організація вимушена змінюватись (економіка, конкуренція, правове регулювання, суспільна свідомість, фінансові ринки і т.д.) та якість ресурсів, якими володіє організація і може використовувати для реакції на коливання вказаних зовнішніх факторів і пристосовуватись до них (капітал, дослідження і розробки, технології, досвід, корпоративна культура, якість управління і т.д.). Таким чином, для того, щоб менеджери могли сформулювати необхідну стратегію змін, їм перш за все слід визначити, які вимоги висуває компанії мінливе зовнішнє середовище для збереження наявних і отримання нових конкурентних переваг, а далі - перевірити, наскільки її ресурси дозволяють їй бути відповідною цим вимогам [14].

В Табл.1. приведені співвідношення між групами факторів і вказані п'ять можливих станів компанії чи ситуацій, що в них виникли, з позиції необхідності впровадження організаційних змін. Приведена матриця припускає, що стан компанії може змінюватись в результаті комплексного впливу зміни зовнішніх умов і ефективності дій, що приймаються у відповідь. Теоретично можливе любе сполучення параметрів, представлених у матриці. Однак можна замітити, що при погіршенні чи покращенні стану організації по одній групі параметрів її стан по

іншій групі також прямо-пропорційно погіршується. Тому на практиці можливі стани організації групуються поблизу діагоналі матриці.

Таблиця 1

Можливі стани організації

Ресурси організації	Зовнішні умови ведення бізнесу					
		Дуже благо-приємна	Відносно благопри-ємна	Невизначена	Відносно неблагопри-ємна	Дуже неблаго-приємна
	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Скорше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Вразлива ситуація		
	Майже адекватні		Вразлива ситуація	Вразлива ситуація	Ситуація руху по інерції/напруження	
	Мало адекватні			Ситуація руху по інерції/напруження	Ситуація руху по інерції/напруження	Кризова ситуація
	Неадекватні				Кризова ситуація	Кризова ситуація

Кожна із вказаних в табл.1 ситуацій характеризується власною динамікою, описаною за допомогою індикаторів, наведених в табл.2

Таблиця 2

Індикатори динаміки станів організації

Змінні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація	Вразлива ситуація	Ситуація руху по інерції/напруження	Кризова ситуація
Продуктивність	Виключно висока	Блище до верхнього стандартного рівня	Ближче до нижнього стандартного рівня	Нижче стандартної	Дуже низька
Економічна ефективність	Виключно висока	Блище до верхнього стандартного рівня	Ближче до нижнього стандартного рівня	Нульова	Дуже низька
Доля ринку компанії	Більша частина ринку	Значна частина ринку	Помірна частина ринку	Мала частина ринку	Незначна

Реагування на зміни зовнішніх умов	Безперервне вдосконалення	Періодичне покращення	Випадкові вдосконалення	Мінімальні покращення	Відсутні
Відносини всередині компанії	Активне співробітництво	Заохочувальне співробітництво	Труднощі в співробітництві	Командний стиль управління	Антагонізм
Технологічний рівень	Передовий	Адекватний	Прийнятний	Несучасний	Застарілі технології
Головні області інтересів	Споживачі, товари, послуги	Спочатку - продукція, потім - процеси	Спочатку - процеси, потім - продукція	Процеси	Конфлікти
Вирішення проблем	Творче	Послідовне по мірі виникнення	Часткове	Застій	Застій і конфлікти
Рівень мотивації	Ентузіазм	Мотивована концентрація зусиль	Пасивність	Відсутність мотивації	Негативний
Відношення до керівництва	Партнерство	Співробітництво	Вичікування	Недовіра	Антагонізм
Прийнятна стратегія змін	Випереджуюча	Розвиток	Оптимізація	Перебудова	Скорочення або продаж

Цінність цієї таблиці в тому, що вона дозволяє виявити поточний стан організації. Звичайно, значимість окремих індикаторів може бути різною для різних компаній, і тому для отримання достовірної оцінки стану компаній їх слід застосовувати з відповідними коефіцієнтами важливості.

Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі і культурі можуть здійснюватись поступово, у вигляді маленьких кроків або ж радикально, у вигляді великих скачків. В зв'язку з цими двома полярними підходами організаційні зміни поділяють на еволюційні та революційні (Табл.3) Прихильники еволюційної концепції змін відштовхуються від того, що в першу чергу повинні змінюватись погляди, ціннісні уявлення і моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім і сама система (організація), яка по суті вважається обслуговуючою підсистемою в рамках соціальної системи.

В 1993 р. американські спеціалісти з менеджменту М. Хаммер та Дж. Чампі в основних рисах сформулювали концепцію реінжинірингу бізнесу як революційне фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів. Результатом цього являється різке (на порядок) покращення найважливіших кількісно вимірних показників витрат, якості, прибутковості, росту. Згідно цієї концепції процес змін являє собою глибинну реорганізацію підприємства впродовж всього ланцюга створення вартості. Радикальній реорганізації також підлягає процес задоволення потреб клієнта організації [15].

В центрі процесу функціонування організації стоїть задоволення запитів внутрішніх і зовнішніх клієнтів організації. Від стратегії підприємства залежить визначення ключових процесів, що підлягають реорганізації та вдосконаленню. Допоміжні процеси повинні вдосконалюватись та перебудовуватись не самі по собі, а виключно під вимоги ключових процесів організації.

Таблиця 3

Співставлення еволюційної та революційної форм управління змінами

Критерій	Господарський інжиніринг	Еволюційний розвиток
Походження методу	Інженерні науки, практичний менеджмент	Соціальна психологія, практична соціологія
Основна ідея	Радикальне переосмислення та перепроєктування підприємств (господарських процесів)	Довготривала, всеосяжна зміна та розвиток організації та її членів
Характер змін	Глибокі, всеосяжні, глобальні різкі зміни, преривисті	Тривалий і безперервний процес навчання та розвитку
Стиль управління	Деспотичний	Демократичний
Кризові фактори ініціації	Криза ліквідності та успіху	Криза успіху, стратегії
Терміни реалізації проекту	Мінімально можливі	Напротязі тривалого періоду
Об'єкти змін	Люди і процеси	Люди і стратегія
Основні цілі	Виживання (рентабельність)	Розвиток (перспектива)
Стратегія змін	Зверху - вниз	Двостороння (біполярна)

		ініціація)
Ключові ролі	Лідер, господар процесу, група інжинірингу	Агенти змін
Сильні сторони	Можливість швидкого і радикального оновлення та оздоровлення	Можливість перспективного розвитку, висока соціальна сприйнятність
Слабкі сторони	Нестабільність та ризикованість, низька альтернативність та соціальна сприйнятність	Недостатня швидкість змін, необхідність пошуку компромісів, обмежені можливості реалізації непопулярних рішень

Вибір радикальної стратегії перебудови у випадку відмінного чи стійково стану компанії неминує викличе негативний вплив на її благополуччя. З іншого боку, стратегія безперервних, поступових змін для компанії, яка знаходиться передкризовій чи кризовій ситуації, здатна тільки продовжити її і без того нелегке становище, а інколи і погіршити її становище. Іншими словами, корисність тієї чи іншої стратегії може бути оцінена не абсолютно, а тільки в контексті стану конкретної компанії.

Сучасний етап розвитку стратегічного менеджменту характеризується протиріччями, що знаходять прояв у двох площинах: по-перше, вибір способу формування стратегічних альтернатив (планова стратегія чи спонтанна стратегія); по-друге, вибір фокусу стратегічного вибору («зовнішня» конкурентна позиція чи «внутрішня» ключова компетенція).

Аналіз показує, що управління змінами може застосовуватись у найрізноманітніших ситуаціях, які визначають необхідність застосування тих чи інших підходів в управлінні змінами. Між крайніми формами реалізації змін - господарським інжинірингом та організаційним розвитком лежить ряд проміжних варіантів (Табл.5) Вони можуть відрізнятися ступенем участі членів організації і свободи дії вищого менеджменту у реалізації змін. В залежності від цього робиться акцент на економічну або соціальну ефективність змін. Вид кризових явищ в організації визначає терміновість змін і тим самим ступінь їх радикальності.

Крайні та проміжні стратегії розвитку організацій

Становище організації	Описання ситуації	Необхідна стратегія
Відмінний	Являється лідером ринку і має найвищі конкурентні переваги	Випереджуюча стратегія на основі досконалого аналізу та прогнозування
Стійке прибуткове становище	Ефективно приймає участь в конкурентній боротьбі і витримує тиск середовища	Стратегія розвитку і вдосконалення існуючих методів роботи
Незахищене становище	Існуючий попит має тенденцію до зменшення, а ресурси до забезпечення попиту мають тенденцію до збільшення	Стратегія оптимізації та реформації вкрай негативних факторів в роботі компанії
Рух по інерції (напружена ситуація)	Існуючі методи роботи неспроможні вплинути на зменшення попиту та збільшення витрат	Стратегія перебудови при наявності необхідних ресурсів
Кризове становище	Існуючий стан компанії та наявні ресурси унеможливають подальше її існування	Стратегія згортання, скорочення і розпродажу та трансформації в новий бізнес

Оцінку ефективності програм запланованих організаційних змін можна здійснювати в різному контексті. Перш за все необхідно визначити чіткі цілі і на їх основі встановити оціночні стандарти. Далі по ходу класичного співставлення фактичних і намічених показників виявляються відхилення від поставлених цілей і попутно вносяться необхідні корективи.

Акцент подальшого оцінювання може знаходитись в області принципів передумов проекту змін (наприклад, внутрішньо-організаційна і зовнішня ситуації, актуальність цілей, стратегія, плани, прогнози, основні гіпотези і моделі програми змін, інструментарій впровадження). Значення постійної переконаності в правильності основоположних передумов стає тим важливіше, чим менше можливість прогнозувати і впливати на них і чим більше вони виступають в якості критичного оцінювального фактора успіху проекту.

Основними предметними областями оцінювання являються:

- реакція персоналу на програму змін, яка дозволяє зробити висновки відносно "прохідності" проекту;

- прогрес навчання, який показує ступінь успішності підготовки персоналу організації, ступінь розуміння ними актуальності запланованих перетворень і чи ліквідована недостатність інформування персоналу стосовно програми намічених перетворень;

- зміни в поведінці, які показують зміни в комунікаціях, відношення до співробітництва, взаємодопомоги і взаємопідтримки, зміни в поведінці керівного складу;

- покращення результатів роботи організації, коли на базі певних критеріїв (наприклад, продуктивності, якості продукції, об'єму продажів і інших) формується інформація про досягнуті результати (їх покращення) за певний період по окремим працівникам чи підрозділам підприємства.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розробок у даному напрямку. Оцінюючи всю багатогранність та багатовекторність досліджуваної проблематики, якою являється сфера управління організаційними змінами, її принципову важливість для виживання та розвитку організацій, наслідуюсь підсумувати та спробую зробити наступні висновки.

В контексті вищесказаного напрошується встановлення основної цілі управління життєдіяльністю підприємства, яке полягає в наступному - як підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища (що виникають часто, але нерегулярно і практично непередбачені), а також за допомогою попередніх заходів або відповідної реакції зберігати свою життєздатність і досягати намічених цілей. Підприємство повинно постійно стежити за основними компонентами навколишньої системи і робити висновки щодо своїх потреб у змінах. Зазвичай серед цих компонентів виділяють економічні (наприклад, глобалізація ринку або його регіональна диференціація), технологічні (швидке поширення нових технологій), політико-правові (зміни у законодавстві), соціально-культурні (демографічні зрушення, зміни в системі цінностей) та фізико-екологічні (кліматичні умови, навантаження на екосистему).

Майбутнє формується сьогодні, і в багатьох випадках це є незворотнім. Тому менеджерам доводиться зараз управляти обома станами - сьогоднішньою

ситуацією, яка є основою, і майбутньою можливою. У наш неспокійний час менеджери не можуть думати, що завтра - це просто продовження сьогоднішнього дня. Навпаки, вони повинні управляти зміною, як новою можливістю і, можливо, як загрозою. Отже, для того щоб розвиватися, організації необхідно змінюватися.

Не дивлячись на відсутність чітких доказів ефективності організаційних змін, ясно, що підприємство, яке не здійснює інвестиції у перетворення, ставить на карту свою здатність до виживання на ринку. З іншого боку, саме стремління до змін не являється гарантією виживання чи переваги у конкурентній боротьбі.

Література:

1. Войтов А. Г. Философия: Учеб. пособие для аспирантов. — М.: Изд.-торг. корпорация “Дашков и Ко”, 2003. - 512 с.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. — 5-е изд., доп. и перераб. — М.: Ин-т новой экономики, 2002. — 1280 с.
3. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: Науч. изд. — Х.: Изд-во ХНЭУ, 2006. — 256 с.
4. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / [Пер. с англ. И. Ю. Авидон]. — СПб.: Речь, 2000 - 407с.
5. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник Санкт-Петербург. ун-та. - 2004. - Вып. 2 (№ 16). - Сер. 8. - С. 33–50
6. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. — 2-е изд. — СПб: Питер, 2004. — 416 с.
7. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Хан Ван Нимвеген — СПб: АЗБУКА, БМикро, 2002. — 318 с.
8. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. — М.: Книгописная палата, 2002. — 264 с.
9. Бодди Д. Основы менеджмента. Сер. “Теория и практика менеджмента” / Д. Бодди, Р. Пэйтон; Пер. с англ. - СПб.:Питер, 1999. - 816 с.
10. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. М:Прогрес, 1982 - 401с.
11. Шамис Е., Жогин Б., стаття "Зміни: мода чи необхідність?" - журнал "Управление компанией" (Издается в России), №11, 2005.-стр.34-38
12. Коленсо, М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 175 с.
13. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. — М.: «Альпина Паблишер», 2008 (2-е изд. — 2008). — 720 с.
14. Одегов, Ю. Г. Организационное поведение в структурно-логических схемах : Учебное пособие [Текст] / Ю. Г. Одегов, В. В. Козлов, В. Н. Сидорова. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2007 – 360 с.
15. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі - видавництво Санкт-Петербурзького університету, 1997 р. - 167 с.