

О.Р. Савченко (Рівненський державний
гуманітарний університет, Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ

У статті обгрунтовано актуальність управління змінами в соціально-економічних системах для відповідної їх реакції на потреби та вимоги бізнес-оточення. Визначено, що ефективне управління змінами повинне бути ситуативним, згідно з ринковими вимогами, та системним, згідно з учасниками виконання, методами, принципами та метою виконання.

Ключові слова: ринкові умови, зміни, відкрита система, управління, адаптація, чинники ринку, ситуативний підхід.

Табл. 1. Літ. 16.

О.Р. Савченко (Ровенский государственный
гуманитарный университет, Украина)

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

В статье обоснована актуальность управления изменениями в социально-экономических системах для соответствующей их реакции на потребности и требования бизнес-окружения. Определено, что эффективное управление изменениями должно быть ситуативным, согласно рыночным требованиям, и системным, согласно участникам выполнения, методом, принципам и цели выполнения.

Ключевые слова: рыночные условия, изменения, открытая система, управление, адаптация, факторы рынка, ситуативный подход.

O.R. Savchenko (Rivne State Humanitarian University, Ukraine)

CHANGE MANAGEMENT WITHIN CONTEMPORARY SOCIOECONOMIC SYSTEMS

The article grounds the urge for change management within socioeconomic systems for their respective response to the needs and the demands of their business environment. It is determined that efficient change management should be situational and in full accordance with market demand, and also it must be systemic and complied with the list of participants, methods, principles and objectives of its implementation.

Keywords: market conditions; changes; open system; management; adaptation; market factors; situational approach.

Постановка проблеми. Основними властивостями сучасного бізнес-середовища, в якому функціонують вітчизняні організації, є мінливість, невизначеність і нестабільність. Такі умови вимагають від керівників організації здатності інтуїтивно відчувати проблеми ринкового господарювання, професійно підходити до їх подолання (унікнення, якщо таке можливо, або прийняття шляхом ефективного управління). Для забезпечення останнього керівники повинні мати високопрофесійні навички, вміння та досвід, повинні бути обізнаними з чинниками, які притаманні сфері їх господарювання, ситуативними механізмами управління тощо.

Отже, залежно від змінних обставин зовнішнього середовища всередині організації мають відбуватися відповідні процеси змін, що наблизять її до вимог першого та сприятимуть «безболісному» перебуванню на ринку товарів і послуг.

Для того, щоб зміни всередині організації проходили ефективно, ними потрібно керувати, тому важливим є дотримання ефективного управління з урахуванням системного та ситуативного підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій доводить, що питанням вивчення внутрішнього середовища організаційної системи, підсистем організацій та їх зовнішнього оточення присвячено велику кількість праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед них насамперед варто відзначити класиків менеджменту, які зробили вагомий внесок у розвиток зазначеної проблеми, таких як М. Альберт [8], Д. Бодді [2], М.Х. Мескон [8], Р. Пейтон [2], Ф. Хедоурі [8]. Одним із сучасних підходів до виокремлення внутрішніх змінних, що мають інтегративне значення, є підходи А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевої та Н.А. Саломатіна [15]. Не менш важливими в досліджуваній проблематиці є сучасні доробки М.О. Беседіна [1], Л.А. Гомби [10], Р. Гріфіна [3], В.М. Діденка [4], О.Є. Кузьміна [7], О.Г. Мельник [7], Г.Л. Монастирського [9], Г.Є. Мошека [10], Г.В. Осовської [12], Л.П. Піддубної [10], Ф.І. Хміля [16], В. Яцури [3] та інших.

Невирішені частини проблеми. Значні доробки у сфері системного управління зазначених вчених заслуговують на увагу. Однак усе ще недостатньою мірою розроблені підходи до ефективного управління змінами в організаціях як соціально-економічних системах. Виходячи з цього, **метою дослідження** є розуміння організації як соціально-економічної системи з метою ефективного забезпечення управління змінами в умовах невизначеності та мінливості бізнес-середовища.

Основні результати дослідження. Згідно з твердженнями таких науковців, як М. Альберт [8], М.О. Беседін [1], Р. Гріфін [3], М.Х. Мескон [8], Г.Л. Монастирський [9], Г.Є. Мошек [10], Г.В. Осовська [12], Ф. Хедоурі [8], Ф.І Хміль [16], В. Яцура [3], всі організації є системами. Тому організація – це соціальне утворення (працівники як соціальний компонент), якому притаманні такі специфічні властивості, як здатність елементів до взаємодії, «елементарний» склад підсистем, упорядкованість, цілісність і структурованість, що функціонує для досягнення визначеної мети.

Метою вважається ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта управління [11], тому критерієм мети організації може бути її ефективне функціонування.

За підходом, запропонованим у джерелі [13, 63], ефективність діяльності організації – це її властивість, пов'язана зі здатністю формулювати свої цілі з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов функціонування та досягати їх шляхом використання соціально схвалених засобів за встановленого співвідношення витрат і результатів, що виражає економічну властивість системи.

Очевидно, що будь-яка організація діє в певному зовнішньому середовищі, чинники якого справляють на неї вплив через призму незліченної кількості чинників прямої чи побічної дії, урахування яких вимагає відповідної реакції внутрішньої сфери соціально-економічної системи. Як варіант, такою реакцією може бути впровадження необхідних змін в організації, що можуть бути ключовим моментом у подальшому її перебуванні на ринку товарів і послуг.

З'ясувавши природу виникнення змін в організації, варто визначити їхню сутність, види й особливості ефективного управління ними.

Так, М.О. Беседін і В.М. Нагаєв зазначають, що зміни – це питання, яке стосується всіх організацій. Ці ж дослідники доводять, що зміни всередині організації звичайно відбуваються як реакція на зміни у зовнішньому середовищі [1, 275].

Зміна головним чином стосується системи управління, її структури, зокрема структури інформаційних процесів і процесів регулювання, прийняття стратегічних і оперативних рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування, або, в гіршому випадку, на забезпечення економічної стабільності підприємства [6].

В.М. Діденко вважає, що зміни – це сукупність змін в організації, які зумовлюють здійснення нововведень і можуть відбуватись у таких напрямках: оцінка і зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи тощо); зміна в управлінні виробничо-господарської діяльності [4, 555].

Отже, зміни – це процес проведення нововведень в організації, вони можуть стосуватися практично будь-якого аспекту її діяльності: графіків роботи, методів менеджменту, організаційної структури, персоналу тощо. Метою змін є підвищення конкурентоспроможності підприємства й ефективності його діяльності.

Дослідження різноманітних підходів до класифікацій змін дало змогу визначити, що існує велика кількість їх видів, що пояснюється широкомасштабністю змінних процесів, які можуть відбуватися в організації. Дотримуючись того, що організація є системою, серед різних видів змін можна виокремити такі: 1) за сферою діяльності виділяють зміни на вході та виході, зміни структури; 2) за змістом зміни поділяються на технологічні, виробничі, економічні, торговельні, соціальні, управлінські (види підсистем); 3) за глибиною зміни можуть бути базовими, поліпшувочими та модифікаційними; 4) за темпами – швидкими, уповільненими, наростаючими, рівномірними та стрибкоподібними; 5) за природою виникнення зміни є плановими та спонтанними. Зважаючи на велику різноманітність змін та їхню природу, слід додати, що настання тієї чи іншої зміни ніколи не відбувається ізольовано, оскільки кожна зміна спричиняє певні наслідки, які викликають потребу інших змін в організації.

Різноманітність і складність умов зовнішнього середовища, які обумовлюють потребу впровадження змін в організаціях, вимагають ретельного підходу до ідентифікації проблем та якісного управління ними.

Сьогодні більшість вітчизняних теоретиків менеджменту і практиків бізнесу зосередились на проблемі ефективного управління змінами, тоді як зарубіжні науковці ще в 90-х роках ХХ ст. вивчали проблеми якісного ситуативного підходу до змін. Практичні доробки таких науковців (П. Еванс, А. Елліс, М. Камерон, Д. Колб, Дж. Стоукс, Е. Шайн, Е. Холдер та ін.) знайшли своє продовження у праці Є. Камерона та М. Гріна [5]. Цими вченими широко апробовано дослідження індивідуальних, командних, організаційних змін, уп-

равління змінами, змін корпоративної культури та змін на базі інформаційних технологій. Беручи до уваги розроблені за визначеними напрямками методики, а також зважаючи на практику вітчизняного менеджменту, пропонуємо модель ефективного управління змінами, яка характерна для сучасних соціально-економічних систем (рис. 1).

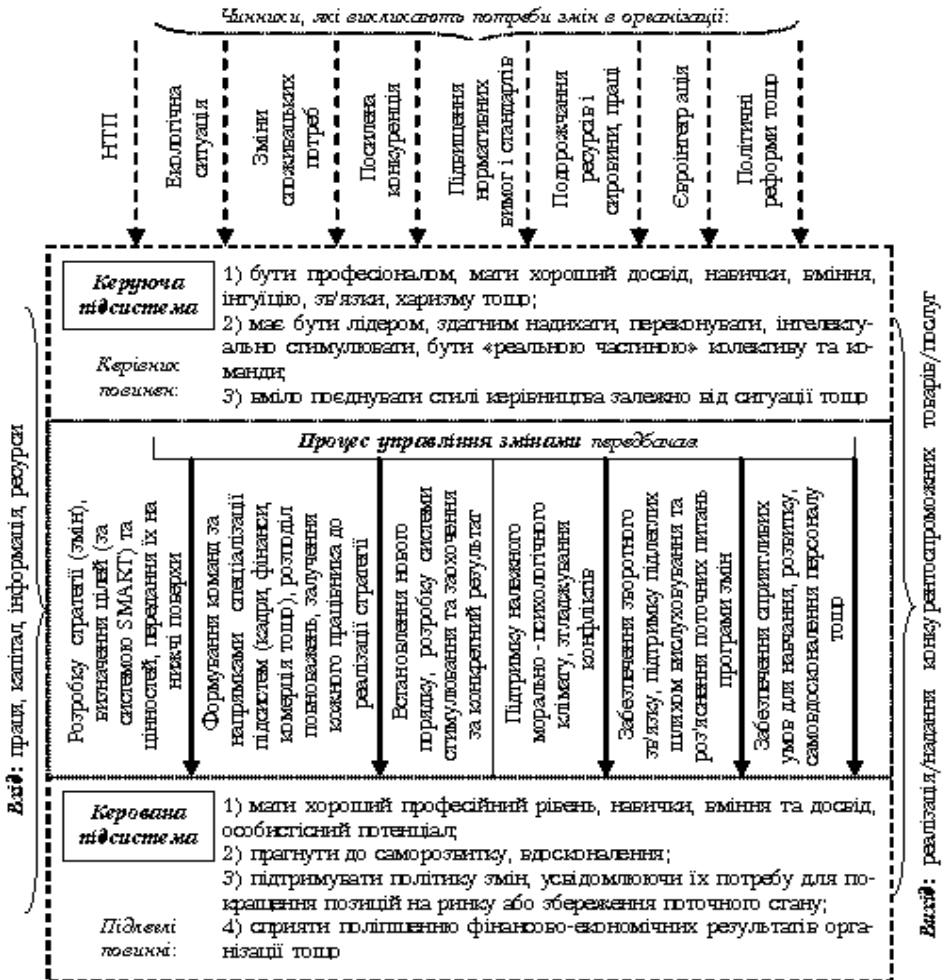


Рис. 1. Модель управління змінами в соціально-економічній системі, авторська розробка

Згідно з моделлю (рис. 1), організація як відкрита система піддається впливу дії різноманітних чинників, які змушують її адаптуватися до певних потреб, вимог і правил. Серед найбільш потенційних чинників ринку варто відзначити проблеми нестабільності економіки країни, її політичного устрою, неоднозначний характер зміни законодавства та впроваджуваних реформ, загострення екологічної політики й ринкової конкуренції, дефіцит і зростання цін на ресурси й сировину, посилення стандартів і норм, зростання вибагли-

вості споживацьких потреб тощо. Ці та багато інших чинників є потенційними для кожного вітчизняного суб'єкта господарювання. Реагуючи на них, «свідомі» та рішучі керівники повинні впроваджувати випереджальні заходи, які мають бути захисними бар'єрами між організацією і реальністю ринку. Саме своєчасна відповідна реакція на вимоги та дії ринку формує певну визначеність подальшої участі організації в бізнес-оточенні.

Першочергове значення в питаннях ефективного управління організаційними змінами надається ролі керівника та команди топ-менеджерів. Саме їх професійні вміння, ініціативність, керівний досвід і навички, здатність відчувати час та його проблеми, зв'язки із зовнішніми партнерами, лідерами та впливовими особами, спроможність впливати та вирішувати проблеми є основними чинниками якісного управління змінами в організації.

Якщо детальніше зосереджуватися безпосередньо на процесі керівництва, то основними базовими етапами управління змінами управлінської команди є:

- чітка ідентифікація потенційних проблем і визначення відповідних дій, що є адекватною реакцією організації на ці проблеми;
- розробка програми змін, що передбачає визначення чітких та реальних цілей і необхідних цінностей організації;
- доведення ключових аспектів програми кожному працівникові, їх професійне переконання з наведенням позитивних доводів щодо потреби змін в організації;
- формування завдань і чіткий їх розподіл між працівниками організації, встановлення меж та рівня відповідальності за виконання завдання й отримані результати;
- забезпечення якісного системного зв'язку, підтримка, заохочення й мотивація працівників до належного виконання завдань, урегулювання конфліктів, підтримка належного морально-психологічного клімату тощо.

Ефективність даного процесу залежить не лише від професійної майстерності керуючої підсистеми, але й від професійних і якісних властивостей керованої підсистеми. Від того, як підлеглі ставляться до своїх керівників, які настрої в колективі, як вони сприймають нове, від їхньої здатності навчатися та продуктивно реалізовувати свої здібності в цілому залежить успішність зусиль управлінської команди та кінцевий результат змін усєї організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вищенаведене, варто зазначити, що ефективне управління змінами – це високопрофесійна робота керуючої підсистеми системи організації, яка шляхом переконання, заохочення й керуючого впливу на керовану підсистему спроможна забезпечити узгоджений системний механізм організаційних змін з метою підвищення адаптаційної спроможності та конкурентоспроможності організації. Лише своєчасна й узгоджена командна реакція організації на потреби та вимоги ринку спроможна зберегти відповідне місце її перебування на ринку товарів чи послуг.

Детальна розробка ситуативних шляхів до відповідних змін зовнішнього середовища є завданням подальших досліджень вивчення ефективного функціонування соціально-економічних систем.

1. *Бесєдін М.О., Нагаєв В.М.* Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
2. *Бодди Д., Пейтон Р.* Основи менеджмента / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
3. *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БАК, 2001. – 624 с.
4. *Діденко В.М.* Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
5. *Камерон Э., Грин М.* Управление изменениями / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
6. *Крупа К.* Методи організаційних змін у регулюванні економічних процесів 2005 року: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.02.03 / Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. – Л., 2005. – 41 с.
7. *Кузьмін О.Є., Мельник О.Г.* Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
8. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основи менеджмента / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 800 с.
9. *Монастирський Г.Л.* Теорія організації: Навч. посібник. – К.: Знання, 2008. – 319 с.
10. *Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П.* Менеджмент підприємства: Підручник. – К.: КНТЕУ, 2002. – 317 с.
11. *Ногин Г.* Миссия в контексте стратегии // Менеджмент и менеджер.– 2001.– №1. – С. 5–10.
12. *Осовська Г.В., Осовський О.А.* Менеджмент організації: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.
13. *Санталайнен Т.* Управление по результатам. – М.: Прогресс, 1993. – 319 с.
14. *Сомов Д.* Розвиток методологічного інструментарію забезпечення процесу формування стратегії організації // Економіка.– 2010.– №1. – С. 16–19.
15. *Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина.* – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с.
16. *Хміль Ф.І.* Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2011.