

13. Палант, А. Ю. The Stochastic Model of Reliability for City Public Transport Operation [Text] / А. Ю. Палант, Н. И. Адаменко // Молодой ученый. — Чита, 2013. — № 8. — С. 67–69.
14. Адаменко, М. І. Економіко-технічна надійність експлуатації міського електричного транспорту [Текст]: монографія / М. І. Адаменко, О. Ю. Палант. — Харків: Золоті сторінки, 2014. — 144 с.
15. Intelligent transport systems: intelligence at the service of transport networks [Text] / European Commission, Energy and Transport DG. — Luxembourg: Office for official publications of the European Communities, 2003. — 13 p.
16. Burinskiene, M. Urban transport systems planning [Text]: monograph / M. Burinskiene. — Vilnius: Technika, 2005. — 352 p.
17. Juskevicius, P. Lithuanian urban transport systems, Klaipeda [Text]: monograph / P. Juskevicius, V. Valeika, M. Burinskien, G. Paliulis. — Vilnius: Technika, 2006. — 181 p.
18. Griskeviciene, D. Transport. The Territorial Master Plan of Lithuanian Republic [Electronic resource] / D. Griskeviciene, P. Juskevicius, V. Valeika. — Vilnius: Urbanistika, 2001. — Available at: \www/URL: http://tsi.lv/
19. Activity Report [Electronic resource] / Public Transport International. — 2009. — № 3. — Available at: \www/URL: http://tsi.lv/

потока, параметри якого є одним з найважливіших умов стабільної роботи транспортних комплексів міст, і, як наслідок, виконання його основної мети — перевезення пасажирів. Представлені не тільки теоретичні висновки, але і з науково-економічної точки зору дані практичні рекомендації по забезпеченню надійної роботи транспортних підприємств завдяки комплексу заходів по підвищенню ефективності їх функціонування.

Ключевые слова: транспортная система, городской пассажирский транспорт, моделирование, транспортная сеть, рациональный пассажиропоток.

Палант Олександр Юрійович, кандидат економічних наук, докторант, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, Україна, e-mail: zurabik@mail.ru.

Палант Олександр Юрійович, кандидат економічних наук, докторант, Харківський національний університет міського господарства ім. А. Н. Бекетова, Україна.

Palant Oleksii, O. M. Beketov National University of Urban Economy, Kharkiv, Ukraine, e-mail: zurabik@mail.ru.

МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ПАСАЖИРОПОТОКА

В статті розглянуто оригінальна, розроблена автором методика розрахунку формування раціонального пасажиро-

УДК 65.011.8

DOI: 10.15587/2312-8372.2015.37209

**Гринько Т. В.,
Гвініашвілі Т. З.**

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ МІНЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА

Проаналізовано та узагальнено існуючі моделі управління змінами на підприємствах. В результаті критичного аналізу моделей управління змінами виявлено, що тільки використання комплексного підходу до управління змінами на підприємствах в умовах мінливого середовища може забезпечити їх успішну реалізацію. Розроблено алгоритм управління змінами. Встановлено критерії відбору, на яких має базуватися вибір необхідної моделі управління змінами.

Ключові слова: зміна, управління, підприємство, ефективність, модель, підхід.

1. Вступ

За сучасних умов управління змінами займає значне місце в управлінні організацією, а самі зміни стають невід’ємним елементом ведення бізнесу процвітаючих організацій. Необхідність змін визначається активним розвитком сучасних технологій, посиленням конкурентної боротьби та подоланні внутрішніх протиріч в організації. Потреби в змінах стали з’являтися постійно та їх вплив на життєвий цикл організації вже не розглядається як виключне явище. Розглядаючи сучасне підприємство як організаційну соціально-економічну систему, економісти дотримуються концептуальної позиції, згідно з якою зовнішня середина перебуває в безперервній зміні — все змінюється і створює по відношенню до підприємства певний потік подій. Підприємства, намагаючись зберегти свої конкурентні переваги, змушені швидко реагувати

на зміни, такі як дії конкурентів, зростаючий попит споживачів, можливості, що можуть бути надані новими технологіями та ін.

Головна проблема управління на сучасному підприємстві — привести внутрішні бізнес-процеси у відповідність до умов зовнішнього середовища. Одним з важливих науково-практичних завдань стає розробка та впровадження ефективних стратегій і механізмів управління змінами, які дозволять активізувати діяльність організацій, підвищити їх конкурентоспроможність і, як наслідок, створити основу для технологічного розвитку галузей економіки в цілому. В умовах світової фінансової кризи зміни зовнішнього середовища стають непередбачуваними в масштабі цілих галузей. Швидкість реакції на зміни у постійно мінливому, важко прогнозованому бізнес-середовищі стає для окремого суб’єкта господарювання істотним чинником економічної безпеки, що

і зумовлює актуальність розробки та впровадження адаптивних моделей управління змінами на підприємствах.

2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

Проблема управління змінами на підприємствах в умовах мінливого середовища хоча є і не новою, але недостатньо дослідженою. Дослідження процесів управління змінами почало формуватися після 2-ї Світової Війни. Зміни в цей період розглядаються з точки зору прогресу, вони передбачувані, поступові і безперервні. Перша спроба внести ясність у складне багатогранне питання «як ефективно управляти змінами» була зроблена Куртом Левіном [1]. Також слід зазначити роботи Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга [2], У. Бріджеса [3], К. Карнала [4] та ін., що вплинули на ступінь опрацьованості питання управління змінами на підприємствах.

Ряд досліджень присвячено причинам виникнення опору змінам та засобам їх подолання. Серед них найбільш відомі праці Д. Надлера і М. Ташмена [5], К. Фрайлінгера та І. Фішера [6]. Більша частина досліджень в області управління змінами представляє собою методику та рекомендації з впровадження змін. Як правило, вони складаються з певних наборів кроків та напрямків діяльності, що дозволяють, на думку авторів, уникнути помилок та провести успішні реформи в організації. До цієї групи можна віднести роботи Дж. Д. Дак [7], Ф. Гуїяра і Д. Келлі, Д. Коттера [8], Е. Кемерона та М. Гріна [9], Г. Широкова [10], Т. Андрєєву.

Серед зарубіжних вчених, що приділяли увагу моделям управління змінами на підприємствах слід відмітити І. Адізеса [11], Дж. Пфєффера, М. Ханнана, Дж. Фімена, Г. Керролла, У. Барнетта, П. Сенге [12] та ін.

Результатом цих досліджень є науковий матеріал, що створює методологічну та методичну базу для подальших досліджень проблематики управління змінами на підприємствах в умовах мінливого середовища. Але, слід зазначити, що в зазначених роботах проблематика самої зміни досліджена більш ґрунтовно ніж аспект управління. При всьому різноманітті ідей на сьогоднішній день не існує комплексної загально визнаної моделі управління змінами, науково-обґрунтованого підходу до змін на підприємствах, інструментів аналізу та діагностики організації, механізмів вибору моделей управління змінами, особливостей їх застосування та ін.

3. Об'єкт, ціль та задачі дослідження

Об'єктом дослідження є процес управління змінами на підприємствах в умовах мінливого середовища.

Метою статті є критичний аналіз існуючих моделей управління змінами на підприємствах на засадах комплексного підходу, розробка алгоритму управління змінами на підприємствах та визначення критеріїв вибору необхідної моделі управління змінами на підприємствах відповідно до сфери діяльності, стадії життєвого циклу та ін.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні задачі:

- проаналізувати та узагальнити існуючі моделі управління змінами на підприємствах;
- визначити критерії вибору необхідної моделі управління змінами на підприємствах відповідно до сфери діяльності, стадії життєвого циклу та ін.;

- виявити можливі причини невдач успішного управління змінами;
- розробити алгоритм управління змінами на підприємствах в умовах мінливого середовища.

4. Аналіз моделей управління змінами на підприємствах

Починаючи аналіз моделей управління змінами слід зауважити, що більша частина наукової літератури, присвячена розгляду моделі організаційних змін Курта Левіна (1951), що базується на трьох стадіях процесу успішного впровадження організаційних змін.

При здійсненні регулярних змін, Курт Левін запропонував ідентифікувати три етапи процесу змін: «розморожування»; «рух»; «заморожування» [1]. На першому етапі здійснюється осмислення теперішнього економічного становища, визначення рушійних сил і опис бажаного кінцевого стану, відбувається переосмислення організацією своїх поглядів і бізнес-процесів і відмова від деяких з них. У цей період організація повинна стати менш стабільною, немов на час розморожена.

Другий етап — рух або практичне здійснення змін, знаменує собою процес переходу з одного стану в інший. Курт Левін порівнював цей етап з рухом, подорожжю, яке відбувається для подолання проблем. Цей етап передбачає участь і залучення персоналу організації, тому що саме тут відбувається впровадження організаційних змін.

Фінальним етапом моделі змін Курта Левіна є «заморожування», що являє собою стабілізацію нового стану організації. Для визначення завдань, які необхідно вирішити на останньому етапі процесу змін Курта Левіна, доцільним буде застосування діагностичної моделі, запропонованої у 1977 році Д. Надлером та М. Ташменом.

В основі даної моделі лежить конгруентність організаційної поведінки, в якій розглядають можливість використання моделювання систем управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до цієї моделі, для будь-якої системи характерні три елементи: вхідні елементи із зовнішнього оточення, їх трансформація і перетворення, і, як результат, вихідні елементи, які знаходяться в різних станах збалансованості і послідовності. Чим вище ступінь конгруентності між різними елементами, тим ефективніше організація. Процес трансформації тут є основним і включає в себе наступні компоненти: завдання організації, персонал, формальна структура і неформальні відносини. У межах даної концепції зміни виникають, коли конфігурація компонентів в поточному стані виявляється неефективною, і організація повинна бути трансформована [5].

Більшість сучасних науковців, при подальшому розвитку такого наукового напрямку як «організаційні зміни», поглиблюють і розкривають три етапи моделі Курта Левіна, приводячи їх у відповідність до вимог і стандартів сучасності. Так, Г. Широкова початком дослідження організаційних змін також вважає роботу Курта Левіна. Вона стверджує, що саме ця концепція є основоположною для управління змінами, і для формування базових уявлень про процес змін [10]. Концепція Левіна описує модель змін індивідуума, що працює в рамках теорії психологічного поля і, виходячи з передумови, що організація є живий організм. Він вводить метод

аналізу силового поля, при якому розглядають рушійні сили і сили опорів. Зміни можливі при співвідношенні на користь рушійної сили (такий аналіз ефективний інструмент для діагностики компанії відносно змін). Отже, в основі моделі лежить аналіз чинників (сил), які можуть сприяти змінам або навпаки їх гальмувати. Передбачається, що при будь-яких умовах діють дві групи сил: рушійні і стримуючі, причому ці сили можливі як всередині організації, наприклад, в поведінці людей, в ресурсах, так і поза її межами [1]. Аналізуючи дану модель, сучасні дослідники управління змінами Естер Кемерон і Майк Грін стверджують, що ідеї Левіна допомагають осмислити організаційні зміни, оскільки аналіз силового поля – відмінний спосіб дати менеджерам можливість обговорити рушійні сили і вектор опору в цій ситуації і якщо до цього додати аналіз поточного становища у порівнянні з кінцевим, то в результаті команда, яка проводить зміни, може досить швидко переходити до наступних кроків змін. До таких кроків Естер Кемерон і Майк Грін відносять:

- пояснення ключовим гравцям відмінностей поточного і кінцевого станів;
- скорочення сил опору;
- збільшення або максимальне використання рушійних сил;
- обговорення плану змін і тимчасових рамок для досягнення кінцевого стану [9].

Звертаючи увагу на модель К. Левіна, слід зазначити, що, часто, її застосовують як інструмент планування, тобто як складову організаційного розвитку (запланований розвиток організації). Таким чином, розморожування сприймається як обговорення, рух як введення в курс справи, заморожування як аналіз після введення. Але, Е. Кемерон і М. Грін при аналізі такого використання даної моделі стверджують, що тут втрачається найважливіший фактор – «реакція на опір і залучення ключових гравців, що може призвести до перетворення моделі в погано продуманий план.

На відміну від Курта Левіна, Р. Джонсон, Ф. Каст і Дж. Розенцвейг у 1985 році виділили вісім компонентів процесу змін:

- первісне становлення проблеми;
- збір даних;
- формулювання проблеми;
- планування дій;
- здійснення змін;
- завершення і стабілізація;
- оцінка наслідків;
- висновки з процесу [2].

В межах процесних теорій також слід зазначити створену на основі роботи Курта Левіна восьмиетапну модель радикальних змін Дж. Коттера, який упродовж своїх досліджень розробив новий підхід до управління змінами в організаціях [8]. На базі даної моделі сучасні дослідники К. Фрайлінгер та І. Фішер запропонували свій десятиетапний підхід, додавши: управління проектами та петлі зворотного зв'язку [6]. Говорячи про підхід Дж. Коттера, Е. Кемерон і М. Грін відзначають, що наряду з такими поняттями, як крайня необхідність та влада повинні бути присутніми ще й такі, як заохочення і покарання. Використовуючи поведінковий підхід до управління змінами Е. Кемерон і М. Грін пропонують у своїй моделі наступні кроки ефективного управління змінами:

1. Створення необхідності в змінах.
2. Створення команди співробітників, що реалізують зміни.
3. Створення образу та цінностей.
4. Спілкування і залучення.
5. Наділення повноваженнями інших співробітників.
6. Винагорода успіхів і похваллення.
7. Зміцнення [9].

В рамках контекстного підходу, використання якого дозволяє впроваджувати зміни за планом та в окремому підрозділі організації, не зачіпаючи весь організаційний механізм, можна виділити модель Р. Дж. Баллока і Д. Баттена, що включає у себе чотири етапи: дослідження, планування, дія, інтеграція [13].

Модель управління переходом У. Бріджеса розрізняє план змін та перехід із одного стану в інший, який складається з трьох етапів: закінчення, нейтральна зона, новий початок. У. Бріджес проводить чітку лінію між запланованими змінами та переходом, причому останній вважає найбільш складним і намагається пояснити, що відбувається в цей час і як найбільш ефективно керувати процесом [3]. Йому вдається відокремити функціональні механістичні зміни від природного людського усвідомлення змін та адаптації до нових умов. Поняття переходу тут, в свою чергу, призводить до глибшого розуміння організаційних змін.

Чіткі та ясні паралелі з теорією У. Бріджеса про такі етапи, як закінчення, перехід і початок має модель К. Карнала, в якій поєднуються кілька поглядів на зміни. На думку К. Карнала, успішне управління змінами залежить від рівня управління у наступних областях:

- ефективного управління переходом;
- управління культурою організації;
- управління організаційною політикою [4].

Велика кількість управлінських рішень щодо впровадження змін не закінчуються наміченим результатом. Більшість ініціатив пов'язаних зі змінами зіштовхуються з проблемами існуючої системи управління. Ці фактори враховує системна модель П. Сенге, в якій автор виокремлює три стадії впровадження змін: вступ, підтримка, переробка та нове осмислення [12].

Відомий сучасний вчений І. Адізес, спираючись на твердження, що зміни – це не іноді виникаючі в організації події, а «злива» явищ у зовнішньому і внутрішньому середовищі, яка постійно викликає реакцію організації, запропонував циклічну модель організаційних змін, яка базується на таких принципах:

- зміни в організації відбуваються постійно;
- проблеми породжуються змінами;
- рішення дозволяють подолати проблеми;
- вирішені проблеми викликають нові зміни [11].

Процес змін як послідовність передбачуваних і керованих подій у своїй моделі «Крива змін» запропонувала Дж. Д. Дак. На думку автора, усі процеси змін обов'язково проходять через п'ять фаз:

1. Застій.
2. Підготовка.
3. Реалізація.
4. Перевірка на міцність.
5. Досягнення мети.

У моделі Дж. Д. Дак основну увагу приділено емоційній поведінці людей. Організаційні зміни тут постають не у вигляді заздалегідь визначеної послідовності подій, а як динамічний процес. Оскільки опір змінам

супроводжує кожну з цих фаз, керівники всіх рівнів повинні бути готові адекватно відреагувати на зміну ситуації. Одночасно вони повинні передбачати і розпізнавати позитивні зрушення в процесі перетворень, а також всіляко їм сприяти [7].

Розроблена у 2001 році Дж. Хаятом модель ADKAR полягає у тому, що зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес та співробітники. Тобто успіх перетворень можливий, якщо керувати одночасно проектом впровадження та змінами співробітників. Її первісне призначення не управління процесом змін в організації, а використання в якості засобу навчання співробітників, які беруть участь у змінах. ADKAR — це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків:

1. Усвідомлення необхідності змін.
2. Бажання і готовність до змін.
3. Знання, яким чином змінюватися.
4. Здатність впроваджувати зміни.
5. Забезпечення підтримки змін [14].

Згідно з приведеною моделлю зміни реалізуються за двома аспектами: аспект бізнесу та людський аспект. Зміни приносять успіх тільки тоді, коли здійснюються і в тому, і в іншому аспекті. Найбільша перевага складається з того, що знаючи описану закономірність, нескладно допомогти зазнаючому змін співробітнику, оцінивши на якому з п'яти описаних етапів він знаходиться.

На відміну від моделі ADKAR, в додаток к поведінковим елементам, модель EASIER має ще й елементи, пов'язані з питаннями системи та процесів. Дана модель може застосовуватись для аналізу стратегії та складається з шести елементів взаємопов'язаних один з одним. Данна модель складається з шести елементів, жоден з яких не можна ігнорувати. Згідно з цією моделлю процес впровадження повинно бути заплановано заздалегідь. Сутність створення бачення — це визначення, яким чином та для чого необхідно впроваджувати зміни. При реалізації даного елемента моделі важливою умовою є формування зрозумілого бачення, який буде мати вигляд ця частина організації після впровадження змін. Провідна роль елемента активації полягає у тому, щоб викликати прихильність учасників процесу новому баченню таким чином, щоб воно отримало широке визнання. Підтримка включає в себе емоційну, моральну та підтримку з точки зору необхідних ресурсів. Під впровадженням мається на увазі процедура поділу процесу впровадження змін на велику кількість окремих дій, які необхідно вжити для реалізації цих змін. Елемент забезпечення включає в себе спостереження та контроль. Останнім кроком цього процесу є необхідність визнання провідної ролі тих, хто допомагає успішному впровадженню змін [15].

Отже, на даному етапі дослідження слід узагальнити існуючі моделі управління змінами на підприємствах (табл. 1).

Проведений аналіз дозволяє зробити кілька висновків щодо моделей управління змінами на підприємстві. Базовою моделлю незаперечно є триетапна модель К. Левіна, на основі якої в подальшому було розроблено удосконалені механізми управління змінами, що також базувалися на процесному підході: модель К. Фрайлінгера та І. Фішера, модель Дж. Коттера, модель Р. Джонсона та ін. За умов підвищення професіоналізму менеджерів, постійної мінливості навколишнього ринкового середовища та посилення важливості безперервного розвитку підприємства

з'явилась необхідність створення низки інших моделей, які надавали б можливості проведення стійких довготермінових змін. До таких моделей можна віднести моделі управління переходом В. Бріджеса, модель К. Карнала, системну модель П. Сенге, модель ADKAR та ін.

Таблиця 1

Узагальнення існуючих моделей управління змінами на підприємствах

| Підхід | Моделі управління змінами | Кількість етапів/елементів | Сутність моделі |
|-------------------|---|----------------------------|--|
| Процесний | Моделі К. Левіна | 3 | Три стадії змін: «розморожування», «рух», «заморожування» [1] |
| | Моделі силового поля | 2 | Зміни розглядаються як баланс динамічних сил. Перебуваючи в стані покою система має набір сил, що тиснуть на певну характеристику з протилежним знаком: одні бажать змінити характеристику, інші чинять опір змінам [1] |
| | Моделі Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга | 8 | Необхідно заздалегідь чітко визначити бажані результати і дії по їх досягненню (план), далі треба контролювати реалізацію плану по контрольних точках і «підтягувати» відставання [2] |
| | Моделі Дж. Коттера | 8 | Восьмирівнева модель містить у собі рекомендації щодо розуміння та управління змінами, згідно якої зміна передбачає створення нової системи, яка в свою чергу завжди потребує присутності лідера. Зміна ніколи не подолає і першого рівня, якщо з лав вищого менеджменту не висуваються і вчасно не приймають на себе керівництво реальні лідери [8] |
| | Моделі К. Фрайлінгера та І. Фішера | 10 | Базується на принципах проектного управління при реалізації змін. Поява у керівництва відчуття невпевненості зумовлює необхідність змін. Діяти на випередження, коли поточний стан справ в організації порівнюється з бажаним ідеалом, і визначаються ті сфери, які вимагають змін [6] |
| | Адаптивний | Моделі У. Бріджеса | 3 |
| Моделі К. Карнала | | 3 | Грамотне управління змінами залежить від ефективного управління переходом, організаційною культурою, організаційної політики. Заснована на важливості ролі менеджера у змінах, що відбуваються, а не на самому процесі [4] |
| Ситуаційний | «Крива змін» Дж. Д. Дак | 5 | Зміни можуть мати успіх лише в тому випадку, якщо емоційним і поведінковим аспектам приділяється уваги не менше, ніж виробничим. Процес змін включає в себе послідовність передбачуваних і керованих подій — динамічних фаз [7] |
| | Моделі І. Адізеса | 3 | Зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, вирішені проблеми викликають нові зміни [11] |

Закінчення табл. 1

| Підхід | Моделі управління змінами | Кількість етапів/ елементів | Сутність моделі |
|--------------|------------------------------------|-----------------------------|---|
| Поведінковий | Модель АДКАВ | 5 | Включає планування управління змінами, діагностику недоліків і промахів у реалізації управління змінами, і їх подальшу корекцію. Зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес та співробітництва. Успіх змін стає можливим, якщо одночасно керувати проектом впровадження та змінами співробітників [14] |
| | Модель Е. Кемерона і М. Гріна | 7 | Модель являє собою нескінченний цикл, а не лінійну прогресію. Всі етапи мають однаково важливість [9] |
| Контекстний | Модель Р. Дж. Баллока і Д. Баттена | 4 | Зміна розглядається як технічна проблема. Дослідження — планування — дія — інтеграція. Проектне управління тут спрощує задачу, дозволяючи ізолювати частину організаційного механізму для необхідних змін у вигляді обов'язкового проекту розвитку [13] |
| | Модель EASIER | 6 | Кожен індивід має право голосу і може впливати на кінцевий результат. Процес впровадження повинен бути заплановано заздалегідь. Передбачає постійну перевірку стратегії змін на відповідність зовнішньому і внутрішньому середовищу [15] |
| Системний | Модель П. Сенге | 3 | Починайте з малого, поступово «набирайте обороти», не плануйте все заздалегідь, очікуйте проблем. Передбачає три стадії: введення, підтримка, переробка та нове осмислення. може бути успішно застосована при довготривалих змінах. Акцент тільки на фінансовому стані підприємства є помилкою при впровадженні змін, оскільки це може перешкоджати виявленню факторів, впливаючих на здоров'я організації. Для розвитку організаційних здібностей також необхідно навчання співробітників [12] |

Усі моделі управління змінами в рамках того чи іншого підходу базуються на різній кількості стадій та етапів, але їх насамперед поєднують принципові особливості впровадження змін. Так, наприклад, К. Левін, Дж. Коттер, У. Бріджес, І. Адісес, Д. Надлер, М. Ташмен та інші бачать невдачі впровадження організаційних змін у людському факторі зокрема, у відсутності довіри працівників і страху перед змінами.

Отже, можна зробити висновок, що ефективне управління змінами на підприємствах можливо лише на засадах комплексного підходу, який може бути реалізовано на основі інтеграції вищерозглянутих підходів до управління змінами, використовуючи їх основні принципи. Використання комплексного підходу не тільки дозволить враховувати технічні, екологічні, організаційні, економічні, соціальні, психологічні та інші аспекти менеджменту, а також зможе дослідити їх взаємозв'язок, від чого і буде залежати вибір правильного та ефективного управлінського рішення.

Слід зауважити, що також при використанні комплексного підходу необхідним є дотримання таких принципів управління процесом змін:

- планування змін із врахуванням необхідного часу для їх реалізації, ступені опору, факторів ризику та ін.;
- узгодженість методів і процесів змін з тактичною, стратегічною діяльністю та процесами управління в організації;
- партисипативність керівництва всіх рівнів;
- узгодженість бізнес-процесів з умовами зовнішнього середовища під час планування та реалізації змін.

5. Алгоритм управління змінами на підприємствах

Не зважаючи на усе вищенаведене, вірогідність успішного завершення проектів з реалізації змін на підприємствах досі залишається малою. Причинами невдач можуть бути розбіжність між стратегічним баченням успішної реалізації і відсутність універсальної моделі управління змінами та інструментів для подолання цієї розбіжності; прихована протидія змінам усередині організаційної культури, відсутність процесів і підходів до управління змінами, що дозволяють усунути це; неможливість повністю розрахувати вплив змін на тих працівників, на яких він подіє найбільше, тобто відсутність ефективних стратегій управління змінами.

Завершуючи дослідження існуючих в економічній літературі моделей управління змінами на підприємстві можна стверджувати, що сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств висувають кардинально нові вимоги до системи управління змінами з точки зору забезпечення її ефективності. Слід мати на увазі, що жодна з представлених моделей управління змінами не є найкращою та здатною адаптуватися під конкретне підприємство, адже жодна з них не враховує реальні умови господарювання організації, поведінкові особливості того чи іншого співробітника та ін.

Отже, буде доцільним запропонувати алгоритм управління змінами на підприємствах (рис. 1).

Запропонований алгоритм містить у собі три основних блоки, які долають усі співробітники організації і сторонні учасники впродовж процесу управління змінами на підприємствах. Перший блок — підготовчий, впродовж якого на основі виявлених передумов з'являється необхідність впровадження змін та проводиться діагностика підприємства. З появою потреби впровадження змін, проводиться оцінка та аналіз факторів, що вказують на необхідність їх проведення. З подальшим усвідомленням керівництва того, що зміни необхідні, слід проаналізувати конкурентну позицію підприємства та провести оцінку наявних ресурсів, щоб зрозуміти на якому рівні готовності до змін знаходиться організація.

На першому етапі блоку планування, створюється робоча команда впровадження змін, яка складається з наділених певними повноваженнями менеджерів. Як правило, одна сторона наполягає на впровадженні змін, а інша чинить цьому опір. За таких умов виникає необхідність використання певних інструментів подолання опору з боку працівників через зміну керівництва, або наділення більшими повноваженнями того чи іншого співробітника. Наступним кроком є обов'язкове складання плану змін, адже, від того, наскільки ретельно будуть сплановані зміни на підприємстві залежить ефективність їх впровадження в цілому. План змін повинен містити у собі чітку концепцію, мету, завдання, засоби та інструменти змін, опис кінцевого результату,

визначення політики, винагороди за успіх проекту та терміни, що необхідні для адаптації підприємства до реалізованих змін.

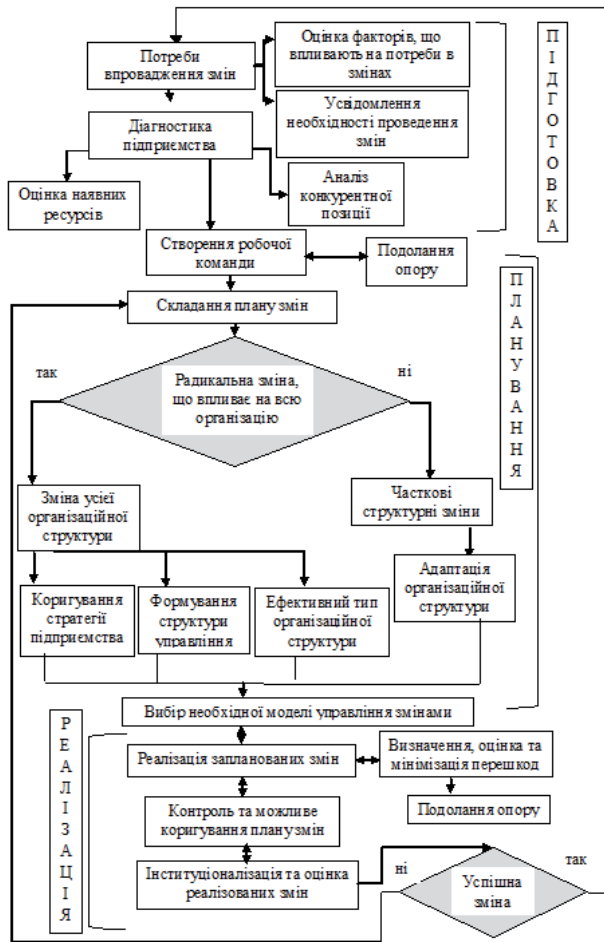


Рис. 1. Алгоритм управління змінами на підприємстві

Слід зазначити, що результат впровадження змін може вплинути на організаційну структуру підприємства в залежності від їх сутності та масштабу. Отже, на наступному етапі запропонованого алгоритму слід прийняти рішення, щодо вибору варіанту внесення змін до організаційної структури. За умов кардинальної зміни усієї організаційної структури виникає необхідність реалізації певних заходів, таких як часткове коригування стратегії підприємства, формування нової структури управління і вибір та розробка ефективного типу організаційної структури. В разі, якщо розмір запланованої зміни викликає лише часткові зрушення в організаційній структурі підприємства, її слід адаптувати відповідно до плану реалізації змін.

Після затвердження плану змін та інституціоналізації удосконаленої організаційної структури з'являється необхідність вибору оптимальної моделі управління змінами, яка має враховувати реальні умови господарювання підприємства. Автори даної роботи вважають, що цей вибір повинен базуватися на відборі моделей згідно з такими критеріями:

1. Характер та масштаб зміни.
2. Розмір, тип та сфера діяльності підприємства.
3. Стадія життєвого циклу організації (ступінь її зрілості).

4. Рівень організаційної культури.

5. Напрямок зміни.

6. Фактори впливу зовнішнього середовища.

Блок реалізації містить у собі етапи реалізації змін, їх поточний контроль з можливим коригуванням плану, інституціоналізацію та оцінку результатів змін. Під час реалізації запланованих змін слід визначити та оцінити можливі перешкоди, які можуть з'явитися на шляху до інституціоналізації змін, та заздалегідь застосувати інструменти подолання можливого опору.

Етап інституціоналізації та оцінки реалізованих змін дозволяє дійти висновку щодо успішності впровадження запланованих змін. За умов негативного результату, слід повернутися на етап складання плану змін з подальшим його коригуванням або розробкою кардинально іншого. В разі, якщо результат успішно реалізованої зміни зумовив підвищення ефективності діяльності підприємства слід перейти до самого початку алгоритму для підготовки нового проекту змін, що робить запропонований алгоритм циклічним. Властивість циклічності є важливою умовою алгоритму управління змінами, адже постійне впровадження змін на підприємствах забезпечує ефективність їх діяльності, зумовлює безперервний розвиток, підвищує конкурентоспроможність, що на сьогоднішній день є пріоритетним завданням будь-якого суб'єкта господарювання.

6. Обговорення результатів дослідження моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища

Критичний аналіз існуючих моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища дозволяє дійти висновку, що на сьогоднішній день не існує єдиної загальновідомої універсальної моделі управління змінами, що гарантувала б успішну реалізацію змін. Узагальнення існуючих моделей управління змінами дозволило довести, що ефективність даного процесу можливо досягти лише на засадах комплексного підходу, який може бути реалізовано на основі інтеграції вищезрозглянутих підходів до управління змінами, використовуючи їх основні принципи.

Дотримання запропонованого алгоритму управління змінами на підприємствах дає змогу діагностики підприємства, оцінки готовності організації до змін, ретельно спланувати діяльність підприємства під час трансформацій, своєчасно подолати виникнення можливого опору та провести ефективний розподіл повноважень між учасниками процесу змін.

В результаті дослідження було встановлено можливі причини невдач при управлінні змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища, серед числа яких і виникнення опору з боку працівників, на що і будуть націлені майбутні дослідження.

7. Висновки

Таким чином, управління змінами визначає успіх функціонування будь-якого підприємства. Ігноруючи необхідність впровадження змін та управління ними, організація ставить під загрозу ефективність своєї діяльності та знижує темпи розвитку. На сьогоднішній день, в існуючих ринкових умовах, сучасні тенденції

розвитку економіки позначили проблему пошуку нових підходів, форм, методів і моделей управління змінами на підприємствах.

Сьогодні неможливо уявити жодне підприємство, що володіє розкішною стабільною фінансовою стану або стійкістю організаційної структури. Саме в можливості негайно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі полягає запорука виживання організацій в сучасних ринкових умовах. Представлений алгоритм управління змінами забезпечує можливість швидкого реагування на виникаючі трансформації в навколишньому середовищі та гарантує успішну реалізацію змін, що в свою чергу, підвищує ефективність ста темпи розвитку організації.

Література

- Lewin, K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers [Text] / K. Lewin; Edited by Dorwin Cartwright. — New York: Harper & Row, 1951. — 346 p.
- Джонсон, Р. Системы и руководство [Текст]: пер. с англ. / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг; под ред. Ю. В. Гаврилова, Ю. Т. Печатникова. — М.: Советское радио, 1971. — Изд. 2-е, доп. — 648 с.
- Bridges, W. Leading Transition: A New Model for Change [Electronic resource] / W. Bridges, S. Mitchel. — F. Hesselbein & R. Johnston — New York: Jossey-Bass, 2002. — Available at: \www/URL: http://world.edu/wp-content/uploads/2012/10/William-BridgesTransitionandChangeModel_000.pdf
- Carnall, C. Managing change in organizations [Text] / C. Carnall. — Ed. 5. — Edinburgh: Pearson Education, 2007. — 365 p.
- Nadler, D. A. Competing by Design [Text] / D. A. Nadler, M. L. Tushman, M. B. Nadler. — Oxford University Press, 1997. — 256 p. doi:10.1093/acprof:oso/9780195099171.001.0001
- Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования [Текст] / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. Н. П. Береговой, А. И. Сергеевой. — М.: Книгописная палата, 2002. — 264 с.
- Дак, Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований [Текст]: пер. с англ. / Д. Дак. — М.: Альпина паблишер, 2002. — 320 с.
- Kotter, J. Leading change: Why transformation efforts fail [Text] / J. Kotter // Harvard Business Review. — March-April 1995. — Vol. 73(2). — P. 59–67.
- Cameron, E. Making Sense of Change Management [Text] / E. Cameron, M. Green. — New York: Kogan Page, 2004. — 288 p.
- Широкова, Г. В. Подходы к проведению организационных изменений в российских компаниях [Текст] / Г. В. Широкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2003. — Сер. 8. — Вып. 3, № 24. — С. 76–95.
- Адизес, И. К. Управляя изменениями [Текст] / И. К. Адизес; пер. с англ. В. Кузин. — СПб.: Питер, 2010. — 223 с.
- Сенге, П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций [Текст]: пер. с англ. / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Ричардс. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 624 с.
- Bullock, R. J. It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis [Text] / R. J. Bullock, D. Batten // Group & Organization Management. — 1985. — Vol. 10, № 4. — P. 383–412. doi:10.1177/105960118501000403
- Hiatt, J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers [Text] / J. M. Hiatt. — Colorado: Prosci Research, 2006. — 148 p.
- Щербина, В. В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование [Электронный ресурс] / В. Александров, Т. Вещугина, В. Герчиков, В. Добраев и т. д.; под ред. В. В. Щербины. — Режим доступа: \www/URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/text/19209218/>. — 28.01.2005.

КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЧИВОЙ СРЕДЫ

Проанализированы и обобщены существующие модели управления изменениями на предприятиях. В результате критического анализа моделей управления изменениями установлено, что только использование комплексного подхода к управлению изменениями на предприятиях в условиях изменчивой среды может обеспечить их успешную реализацию. Разработан алгоритм управления изменениями. Установлены критерии отбора, на которых должен базироваться выбор необходимой модели управления изменениями.

Ключевые слова: изменение, управление, предприятие, эффективность, модель, подход.

Гринько Тетяна Валеріївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління підприємством, Дніпропетровський національний університет ім. Олесь Гончара, Україна, e-mail: greisy25@gmail.com.

Гвініашвілі Тетяна Зурабівна, аспірант, кафедра економіки та управління підприємством, Дніпропетровський національний університет ім. Олесь Гончара, Україна, e-mail: g_tanya@ua.fm.

Гринько Татьяна Валерьевна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления предприятием, Днепропетровский национальный университет им. Олесь Гончара, Украина.

Гвиниашвили Татьяна Зурабовна, аспирант, кафедра экономики и управления предприятием, Днепропетровский национальный университет им. Олесь Гончара, Украина.

Grinko Tatyana, Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine, e-mail: greisy25@gmail.com.

Gviniashvili Tatyana, Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine, e-mail: g_tanya@ua.fm