

Терехов Д.С.

### УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ ПЕРМАНЕНТНИХ ЗМІН У СЕРЕДОВИЩІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

*У статті розглядається проблема управління підприємством у змінному середовищі, досліджується взаємозв'язок якості бізнес-процесів підприємства та оперативного управління їх змінами, проаналізовано різні методики координації діяльності підприємства у змінному середовищі. Автором розглянуто вагомі аспекти та передумови розвитку підприємства у контексті організаційних змін. Подано авторське бачення особливостей класичних моделей управління змінами, також здійснено аналіз взаємозв'язку між категоріями «бізнес-процес» та «організаційні зміни».*

**Ключові слова:** бізнес-процес, управління, якість, операційні зміни, моделі змін.

**Постановка проблеми.** Перманентна мінливість ринкових умов, спроби отримати конкурентні переваги при динамічних змінах змушують підприємство постійно перебудовувати свою діяльність. Поява нових напрямів діяльності, складний процес просування на ринок нових продуктів і послуг, впровадження устаткування з використанням інноваційних технологій, зміни у схемах поставок – усе це вимагає своєчасного коригування процесів діяльності організації. Перераховані фактори утворюють нестійке й стохастично мінливе середовище, у якому підприємства перебувають у стані постійного зовнішнього впливу. Із цієї причини процес змін є безперервним і одним з найважливіших об'єктів управління у ході реалізації цілей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень.** Різні аспекти теорії та практики управління змінами, в тому числі процеси планування й реалізації змін є одним з найбільш актуальних питань, що висвітлюються у працях зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Д. Дака [5], Л. Грейнера [4], І. Л. Бланка [2], І. Адізеса [8], Є. Брукінга, П. Завліна [1], П. Друкера, С.Л. Тітова [7], Р. Катела, М.Д. Кондратьєва, Дж. Коттера [9], К. Левіна [10] та ін.

Дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління змінами на підприємствах здійснюється вже не одне десятиліття. Проте деякі аспекти залишаються недостатньо дослідженими. В першу чергу мова йде про відсутність загальноприйнятої методики управління організаційними змінами на підприємствах, яка б дала змогу комплексно вирішити проблеми адаптації підприємства до радикальних змін.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є аналіз проблемних аспектів управління підприємством у змінному середовищі, що дозволить визначити роль бізнес-процесів та процесного підходу на перших етапах розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах мінливого зовнішнього середовища кожне підприємство в інтересах самозбереження повинно оперативно й цілеспрямовано проводити зміни процесів своєї діяльності.

**Зміни є основою розвитку підприємства.** Успішне підприємство є системою, яка здатна швид-

ко реагувати на зміни у навколишньому середовищі. Ефективність реагування підприємства на зміни у оточенні залежить від ступеня відкритості системи, адекватності механізму управління, алгоритму розвитку підприємства й оточення, рівноваги у співвідношенні розвитку внутрішнього й зовнішнього середовищ. Ускладнення останньої характеризується зростанням диференціації зовнішніх економічних умов, високими темпами зміни господарських пріоритетів, що впливають, у свою чергу, на вибір стратегічних цілей підприємства, категорію економічних відносин, у які вступає підприємство.

Зміни можуть бути як плановими, так і спонтанними у підсистемах організації, вони перебудовують усю систему та визначають напрям руху. Планування економічного розвитку організації можна звести до цілеспрямованого управління змінами різного типу та характеру. При цьому одним із завдань управління стає мінімізація спонтанних змін, що зароджуються, як правило, у неформальних структурах організації й тому є важко контрольованими.

У цій галузі економіки найбільше поширення має термін «організаційні зміни». Так, Д. Дак визначає організаційні зміни як динамічний процес, що включає в себе послідовність передбачуваних і керованих подій – динамічних фаз [5]. Ж.Д. Гительман пропонує під організаційними змінами розуміти безперервний управлінський процес, управлінську діяльність, спрямовану на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій [3].

Актуальність використання терміну «організаційні зміни» полягає в його об'єднуючому характері стосовно інших термінів, пов'язаних з розвитком організації [1, 2, 6, 7, 9]:

- реорганізація – організаційні зміни, пов'язані з радикальною зміною структурного компонента у формі злиття, приєднання, поділу, виділення й перетворення юридичних осіб (термін характеризує загальні зміни у структурі організації);

- реформування – загальний термін, який пояснює великі організаційні зміни, засобом досягнення результатів яких виступає реструктуризація організації;

- реструктуризація – по-перше, це термін, що використовується для позначення зміни структури фінансових пасивів організації; по-друге, комплексна зміна методів функціонування організації (термін використовується при внутрішніх змінах, інтенсивному розвитку);

© Терехов Дмитро Сергійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства ПВНЗ «Хмельницький економічний університет», e-mail: dsterekhov@gmail.com

- реінжиніринг бізнес-процесів – «фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів» або «систематичний, організований підхід до досягнення кардинальних змін в ефективності діяльності шляхом фундаментального перегляду, переосмислення й перепроєктування процесів, що використовуються організацією для виконання своєї місії»;

- організаційне перетворення – складні зміни у всій системі підприємства у вигляді перерозподілу прав і обов'язків, технологій, фінансово-економічних, соціально-психологічних і ін. факторів (термін використовується при внутрішніх змінах, інтенсивному розвитку);

- інвестиційний проект – розвиток організації, пов'язаний із вкладенням акумульованих або ззовні запозичених засобів у фактори виробництва (екстенсивні зміни організації);

- інноваційний проект – розвиток організації, пов'язаний із впровадженням нового продукту, технології (інтенсивні зміни організації).

Таким чином, поняття «зміни» застосовується у всіх перерахованих вище визначеннях, що дозволяє використовувати його як загальне поняття для усіх процесів, що пов'язані з розвитком організації.

Змінам піддаються всі процеси в організації. Це пов'язано з постійним удосконаленням і адаптацією до зовнішнього середовища. Важливим завданням є планування та контроль усіх цих змін.

Наразі налічується велика кількість моделей управління змінами підприємств. Розглянемо деякі з них.

Модель К. Левіна включає три етапи реалізації змін: «розморожування», що припускає зміну загального устрою діяльності; «рух», практичне здійснення змін, у рамках якого виконуються заплановані заходи для зміни діяльності організації; «заморожування», спрямоване на зміцнення нової організаційної практики [10]. Ця модель стала важливим етапом у визначенні сутності й змісту організаційних змін, побудованих на розвитку суб'єкта. У цій моделі виділяють фактори, що спонукають та обмежують стабільність організації. При рівності цих факторів в організації зберігається стійке становище.

Ф. Гуїяр та Дж. Келлі вважають, що «секрет вічного життя» організації визначається якістю управління змінами усіх своїх підсистем. Однак модель Ф. Гуїяра та Дж. Келлі далека від реальної практики проведення змін в організації, але багато її тверджень допомогли подальшому розвитку моделей змін організації. Однією з найбільш відомих є модель Л. Грейнера [4].

Основна ідея моделі Л. Грейнера полягає у представленні життєвого циклу організаційної зміни у вигляді шести етапів [4]:

- 1) усвідомлення керівництвом необхідності змін;
- 2) формування експертної команди;
- 3) діагностика «зверху - вниз»;
- 4) пошук нових ідей та рішень;
- 5) впровадження;
- 6) створення умов для прийняття змін.

Запропонований механізм змін корелюється з етапами розвитку організації:

- зростання творчості приводить до кризи стилю керівництва;

- ріст завдяки твердому стилю керівництва приводить до автономії керівника;

- збільшення делегування повноважень приводить до кризи контролю;

- підвищення координації приводить до кризи бюрократії;

- криза бюрократизації долається завдяки корпоративному духу, який, у свою чергу, несе небезпеку невідповідності результатів загальним цілям розвитку (небезпека розвитку більших соціально-економічних систем). Далі розвиток здійснюється циклічно, повторюючи загалом відзначені причини криз і росту.

Можливості застосування цієї моделі завдяки ступеню її абстракції досить широкі: еволюційні й революційні типи змін, великі й незначні зміни. Важливим є аналіз відповідності фазам розвитку організації певних змін. Обмеженням виступає ініціююча роль керівництва організації та необхідність додаткового насичення моделі методами й інструментами управління. Модель придатна для загального аналізу передбачуваних організаційних змін.

Подальшим розвитком моделі Л. Грейнера стала модель І. Адізіса [8]. Основна ідея моделі Адізіса полягає в співвідношенні розвитку організації – розвитку живого організму. Життєвий цикл організації ділиться на дві фази – ріст і старіння. Весь цикл містить десять етапів: 1) виходжування; 2) народження; 3) дитинство; 4) юність; 5) розквіт; 6) стабільність; 7) аристократизм; 8) рання бюрократизація, 9) бюрократизація й 10) смерть. Кожний етап розвитку має свої проблеми, які умовно можна розділити на дві категорії: хвороби росту, які можуть бути обумовлені незрілістю підприємства, і організаційні патології, у які вони перетворюються й з якими підприємство не може впоратися самостійно.

Основна перевага цієї моделі полягає в тому, що в ній виявлена дуже важлива закономірність: молоде підприємство швидко адаптується до зовнішнього середовища, але розвивається стихійно, у той час як старіше підприємство втрачає свою гнучкість, але його легше контролювати. Застосування цієї моделі на практиці вкаже на джерело проблем при проведенні організаційних змін, а також допоможе визначити етап життєвого циклу, на якому перебуває підприємство.

У цей час реалізуються два основні підходи до управління змінами в організації:

1) проекти прориву, що приводять до перегляду й поліпшення існуючих бізнес-процесів або до впровадження нових (як правило, їх здійснюють спеціально створені багатопрофільні групи);

2) поетапне постійне поліпшення, яке проводиться працівниками в рамках існуючих бізнес-процесів.

На основі дослідження цих моделей управління змінами, ми можемо стверджувати, що бізнес-процеси є базовим елементом реагування, і від того, наскільки управління ними відповідає місії, цілям, завданням і поточному стану зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства, залежить ефективність його розвитку й функціонування.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, можна стверджувати, що при

розгляді підприємства в рамках процесного підходу ефективність його розвитку й функціонування безпосередньо залежить від якості управління змінами бізнес-процесів на підприємстві. Це визначається тим, що відповідно до ДСТУ ISO 9000:2008 якість – ступінь відповідності сукупності суттєвих властивостей потребам або очікуванням споживачів продукції й послуг. Під якістю управління змінами на підприємстві слід розуміти ступінь відповідності параметрів, характеристик управління змінами необхідним або очікуваним, що обумовлено місією, цілями, завданнями підприємства та поточним станом зовнішнього й внутрішнього середовища.

Якість бізнес-процесів багато в чому залежить від того, наскільки оперативно будуть усунуті відхилення в певних підсистемах управління. Кожний бізнес-процес із часом під впливом численних факто-

рів може мати певні зміни, які можуть призвести до порушень технологічних процесів виробництва або надання продукції споживачу. Наслідком може стати зниження якості бізнес-процесу, а, отже, і зниження якості продукції. Таким чином, ефективне управління підприємством за умов перманентних змін у середовищі його діяльності можливе лише за оперативного усунення негативних відхилень та координації змін всіх бізнес-процесів.

У подальших дослідженнях автором заплановано аналіз цього напрямку управління підприємствами з врахуванням особливостей розвитку бізнес-середовища в Україні. Останні тенденції вітчизняного макросередовища вимагають суттєвих корективів у системах як оперативного, так і стратегічного управління підприємствами усіх галузей національного господарства.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента: теория и практика / П.Н. Завлин, А.К. Казанцев, Л.Э. Миндели.– М.: Экономика, 2001. – 475 с.
2. Бланк И.Л. Основы инвестиционного менеджмента / И.Л. Бланк.– К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 672 с.
3. Гительман Ж.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению / Ж.Д. Гительман. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
4. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л.Грейнер //Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». – 2002. – № 4. – С.76–92.
5. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак.– М.: Альпина Паблишер, 2002. – 320 с.
6. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2000. – 456 с.
7. Титов С.Л. Методологические основы управления проектами организационных преобразований строительных предприятий производственного звена: дисс. канд. экон. наук / С.Л. Титов. – М.: ГУ У им. С. Орджоникидзе, 2000. – 156 с.
8. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: An updated and expanded look at the Corporate Lifecycles. – NY: Prentice Hall Press, 1999. – 460 p.
9. Kotter J. P. Leading Change: Why transformation efforts fail / J. P. Kotter // HarvardBusiness Review. – January 2007: 96–103.
10. Lewin K. Field theory in social science/ K. Lewin. – New York: Harper and Row, 1951. – 346 p.

Одержано 10.04.2015 р.