

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПОЛОЖЕНЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Концептуальний аспект управління організаційними змінами виражається в баченні й визначенні основних положень щодо управління організаційними змінами підприємства. Серед існуючих концептуальних підходів до управління організаційними змінами підприємства стержневим визначено підхід Ф. Гуїяра та Дж. Келлі, що розглядає процеси управління організаційними змінами як процеси управління розвитком підприємства.

Аннотация. Концептуальный аспект управления организационными изменениями выражается в видении и определении основных положений относительно управления организационными изменениями предприятия. Среди существующих концептуальных подходов к управлению организационными изменениями предприятия ключевым является подход Ф. Гуияра и Дж. Келли, который рассматривает процессы управления организационными изменениями как процессы управления развитием предприятия.

Annotation. The conceptual aspect of organizational changes management is expressed in vision and definition of the main points of organizational changes management. Among existing conceptual approaches to organizational changes management of the enterprise F. Guijara's and J. Kelly's approach considered to be the key one. It considers the processes of organizational changes management as managerial processes of enterprise development.

Ключові слова: процеси організаційних змін, процеси розвитку, засоби організаційних змін.

Концепції управління організаційними змінами походять із еволюційної теорії і пов'язані із роботами таких авторів, як Х. Алдріч, Дж. Пфедфер [1], М. Ханнан і Дж. Фримен [2], Г. Керролл [3]. Вчені виділяють як об'єкт організаційних змін організаційні форми (популяції організацій): організаційним формам, які щонайкраще відповідають навколишньому середовищу, при відборі віддається перевага перед тими, які не відповідають або відповідають меншою мірою [3, с. 433].

Паралельно з розвитком організаційної теорії формуються й розвиваються моделі організаційних змін. Перші з них сформувалися під впливом технологічного й інформаційного розвитку в середині 1990-х рр., тому враховують соціальну й технічну складові організації. Такими моделями вважаються: модель перетворень бізнесу К. Левіна, модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяра й Дж. Келлі, концепція Дж. П. Коттера, модель "кривої змін" Дж. Дакка, теорія Е і теорія О організаційних змін М. Біра й Н. Норія, модель "Айсберга" С. Н. Германа.

Однією з перших вважається модель організаційних змін, розроблена американським соціопсихологом Куртом Левіним у 1951 р. Модель перетворень бізнесу К. Левіна досить популярна й активно використовується в сучасній науці й практиці управління організаціями. Її основа – положення про те, що розуміння змін припускає

усвідомлення поняття стабільності. В організації існують дві групи факторів, взаємодія яких забезпечує підтримку рівноваги, стабільності або зміни. Це "сили, що спонукують", які підштовхують організацію до змін, і "сили, що обмежують", спрямовані на стабілізацію [4, с. 380].

Наступний період у дослідженні організаційних змін припадає на 1960 – 1990 рр. Серед сучасних концепцій у теорії організації й управління популярні теорія Е і теорія О організаційних змін, представлена М. Біром і Н. Норія, які визначають як "ідеологію змін". Це дві полярні концепції, кожна з яких визначає відповідну стратегію й ідеологію змін. Теорія Е виходить із примата фінансових цілей і орієнтується на їхнє ефективне досягнення, з огляду на постійний тиск акціонерів компанії. Відповідно до даної концепції, "сприяючи індивідуальному наученню, корпорація визнає відповідальність самого працівника за його особистісний і професійний розвиток, але приймає на себе відповідальність за створення такого середовища, у якому усі можуть процвітати. У міру прояву працівниками, що володіють високою самооцінкою, своєї креативності, будуть усе сильніше змінюватися обриси самої організації. Корпорація залишається живим організмом доти, поки її співробітники продовжують адаптуватися до нових умов, удосконалювати способи своєї роботи, уточнюють утримування ролей, які вони виконують, а також характер взаємин один з одним. Замість управління компанією, що діє як заведена або запрограмована машина, сучасні керівники стають диригентами біокорпоративної симфонії, управляючи органічним зростанням компанії в міру адаптації, зміни й відтворення кліток і органів корпоративного тіла" [5].

Модель "Айсберга" С. Н. Германа [6] відображає елементи "жорстких" і "м'яких" сфер організаційного життя. Жорсткі сфери прирівняні до того, що перебуває над поверхнею, оскільки їх легко спостерігати й з ними легше всього управлятися. М'які сфери відповідають підводній частині й, отже, з більшими зусиллями піддаються управлінню. Основа айсберга перебуває під поверхнею, але вона утворює стійку масу. Якщо ці м'які сфери, тобто неформальні відносини, не будуть по-справжньому підпирати тверді сфери, то може зруйнуватися весь "айсберг", або організація. На практиці це означає, що саме неформальні відносини мають вирішальне значення для успіху або провалу організації. Рухливий характер неформальних відносин, що перебувають під поверхнею, створює також рушійні сили зміни. По суті, вони є важливим внутрішнім ресурсом змін. Ці рушійні сили зміни можуть бути функціональними чи дисфункціональними, оскільки можуть приводити до сприяючих або руйнівних для організації результатів. Управління зміною означає прагнення гарантувати, щоб в результаті дії цих чинників зміни мали сприятливий характер. У центрі уваги заходів організаційних змін перебуває підводна частина айсберга. Ці неформальні відносини забезпечують сировину для програм організаційних змін. Можна стверджувати, що найважливішим завданням організаційних змін є підйом над поверхнею м'яких сторін організаційного життя, щоб вони легше піддавалися аналізу й управлінню.

Концепція Ф. Ж. Гуїяра та Дж. Н. Келлі визначає перетворення бізнесу як організаційне перепроектування генетичної архітектури корпорації, автори концепції створення біокорпорацій Франсіс Ж. Гуїяр і Джеймс Н. Келлі пропонують вести роботу для досягнення намічених цілей одночасно (але з різною швидкістю) за чотирма напрямками [7]:

рефреймінг (зрушення корпорації в поданні про те, чим вона є зараз і чого може досягти);

реструктуризація (розглядається як важливий підготовчий етап, що дозволяє компанії досягти такого рівня ефективності, що забезпечує їй конкурентоспроможність);

пожвавлення (ревіталізація – збудження зростання за допомогою встановлення зв'язку організму корпорації з навколишнім середовищем);

відновлення (відноситься до людської сторони процесу перетворення й духу компанії).

Дж. П. Коттер запропонував послідовність етапів організаційних змін [8], що включає переконання працівників щодо необхідності змін, створення команди реформаторів, розробку й пропаганду нового бачення перспектив майбутніх ринків й визначення стратегії їх завоювання, забезпечення персоналу умов для широкої участі в перетвореннях. Значну увагу Дж. П. Коттер приділяє отриманню швидких результатів, закріпленню успіхів для поглиблення процесу змін й їх закріпленню в корпоративній культурі. Управління змінами Дж. П. Коттер описує такими послідовними кроками:

1. Створення відчуття терміновості та необхідності реалізації організаційних змін.
2. Формування потужної керівної коаліції для керівництва змінами.
3. Створення бачення для орієнтації та спрямованості змін.
4. Передача бачення – інформування про нове бачення й стратегію.
5. Надання співробітникам можливості діяти відповідно до бачення.
6. Планування й досягнення короткострокових перемог.
7. Консолідація для поліпшення і поглиблення змін.
8. Закріплення нових підходів та удосконалення методів, що забезпечують розвиток лідерських якостей і наступність дій.

На поетапному управлінні організаційними змінами побудована й концепція Дж. Д. Дакка, що визначає такі основні фази процесу організаційних перетворень:

- застій – організація подавлена або надмірно активна;
- підготовка – лідери починають розробляти плани й механізми обміну інформацією;
- реалізація – підключення персоналу на різних рівнях;
- перевірка на міцність – конфлікти, розбіжності, промахи, маленькі успіхи;
- досягнення мети – відмова від продовження програми змін.

Ці концепції управління організаційними змінами є найбільш поширеними й знаходять відображення в сучасних дослідженнях. Разом із тим, більша частина літератури носить скоріше теоретичний, концептуальний, ніж емпіричний характер. Більшість концепцій (моделі К. Левіна, моделі Дж. Д. Дакка, Дж. П. Коттера), що описують одночасно послідовність та зміст етапів організаційних змін, не дозволяють зробити практичні змістовні висновки й суттєво обмежені у застосуванні. Частина з них спрямована на виявлення причин опору змінам та описують готовність до них (Дж. Д. Дакк, А. А. Арменакіс).

Концептуальні підходи, що описують набір методів та засобів управління, визначають об'єкти змін та інструментарій впливу. Концепція стратегічного управління І. Ансоффа визначає стратегічний інструментарій управління організаційними змінами, теорія М. Біра й Н. Норія розмежовує важелі управління, а модель К. Фрайлінгера й І. Фішера підкреслює вагомість лідерства та культурного середовища для реалізації організаційних змін. Серед зазначених, найбільший інтерес становить модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяра й Дж. Келлі [7]. На погляд автора, дана концепція є самодостатньою і має певні переваги, основними з яких є:

1. Визначення комплексу методів та засобів організаційних змін – рефреймінгу, реструктуризації, ревіталізації та оновлення.
2. Співвідношення процесів організаційних змін процесам ефективного функціонування та розвитку підприємств.

3. Реалізація організаційних змін через вирішення оперативних, тактичних та стратегічних завдань.

Ґрунтовний аналіз концепцій управління організаційними змінами дав змогу виділити такі відправні концептуальні положення управління організаційними змінами підприємства:

1. Управління організаційними змінами підприємства відповідає процесам його розвитку й обумовлює зміну його економічного стану. Критеріями управління організаційними змінами є стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності його діяльності, наявність процесів зростання та інноваційного розвитку.

2. Засоби організаційних змін відбивають архітектоніку процесів їх реалізації і представляють чотири взаємообумовлені елементи: рефреймінг – новий погляд на підприємство, що реалізується у виробленні перспективи; реструктуризація – процес структурних змін, результатом якого є підвищення ефективності діяльності підприємства для досягнення конкурентоспроможності на ринку; ревіталізація – процес зростання шляхом установлення зв'язку з навколишнім середовищем; оновлення – пов'язане з перетворенням духу підприємства через забезпечення робітників новими знаннями.

3. Вироблення стратегічних перспектив має ґрунтуватися на систематичному дослідженні організаційних змін, що зменшує рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень через переробку та накопичення інформації за результатами аналізу й оцінки передумов організаційних змін, їх характеру й впливу на ефективність діяльності.

4. Успішність реалізації управлінських дій залежить від готовності підприємства, яку визначає ставлення персоналу управління підприємства до перетворень, його знання та досвід. Готовність реалізується у вигляді бачення стратегічних перспектив, сформованої концепції організаційних змін, команди однодумців.

5. З огляду на взаємообумовленість об'єктів організаційних змін, що відбуваються на підприємстві, необхідним є дотримання принципу системності в управлінських діях, використанні інструментарію стратегічного управління для комплексного охоплення всіх підсистем підприємства.

Формування системи основних положень дозволяють визначити та розробити комплекс стратегічних заходів щодо реалізації організаційних змін через виділення таких об'єктів: система прийняття рішень, відповідальності й інтересів; структура власності та влади; система мотивації й навчання персоналу; корпоративна культура; система управління; система управління персоналом; науково-дослідна система; маркетингова й комерційна система; фінансово-інвестиційна система; виробнича система.

Література: 1. Pfeffer J. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective / J. Pfeffer, G. Salancik. – New York, 1978. – 383 p. 2. Hannan M. The Population Ecology of Organizations / M. Hannan, J. Freeman // A.J.S. – 1977. – V. 82. – № 5. – Pp. 64–69. 3. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл ; пер. с англ. Е. Нектерова ; [под. общ. ред. И. В. Андреевой]. – СПб. : Питер, 2001. – 508 с. 4. Дафт Р. Организации : учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 480 с. 5. Широкова Г. В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)] / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 61–68. 6. Стюарт Дж. Тренинг ор-

ганизационных изменений / Дж. Стюарт. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с. 7. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с. 8. Коттер Дж. П. Вперед перемены / Дж. П. Коттер ; пер. с англ. – М. : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. – 256 с.

Стаття надійшла до редакції
12.03.2010 р.

УДК 005.722

Кіпа М. О.

ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Узагальнено підходи до трактування гнучкості підприємства, уточнено поняття "організаційна гнучкість" та визначено її чинники.

Аннотация. Обобщены подходы трактовки гибкости предприятия, уточнено понятие "организационная гибкость" и определены ее факторы.

Annotation. The approaches of enterprise flexibility are generalised; the concept "organizational flexibility" and the factors of its defining are proposed.

Ключові слова: гнучкість, організація, організаційна гнучкість підприємства.

Сучасне підприємство існує у складному та динамічному середовищі. Нестабільність фінансово-економічних умов, боротьба за споживача, зміна структури попиту, поява принципово нових сучасних товарів і ринків – у таких умовах життєдіяльність промислового підприємства істотно залежить від його здатності оперативно задовольняти потреби споживачів та проводити зміни в організації. Це змушує підприємства знаходити механізми швидкого пристосування до вимог ринку та підвищувати організаційну гнучкість.

Метою статті є узагальнення підходів до трактування гнучкості підприємства, визначення її ознак, уточнення поняття "організаційної гнучкості" та чинників її формування.

Розгляд питання "організаційної гнучкості" потребує, перш за все, розуміння сутності гнучкості. Гнучкість є категорією, притаманною природним, технічним, соціальним та економічним системам. В економіці найчастіше термін "гнучкості" використовують для опису властивостей технічних засобів (виробничі модулі, комп'ютерні технологічні комплекси), виробничих ресурсів (резини, металу, дерева, пластику) та систем (проектних, виробництва, виробничого потенціалу, організації). Наявність гнучких властивостей свідчить про можливість їх швидкої зміни, розвитку цих засобів та систем.

Переважає більшість наукових праць розглядає гнучкість підприємства з точки зору виробництва, виробничої системи, виробничого потенціалу [1 – 3]. Існуючі в економічній літературі трактування гнучкості підприємства наведено в таблиці.

Підходи до визначення поняття "гнучкість"

№ з/п	Автор	Визначення гнучкості
1	Економічний словник [4, с. 142]	Гнучкість – мобільність, пристосування організації та особистостей, які займаються діяльністю, до змін умов; вміння, здатність швидко змінити спосіб дій господарюючого суб'єкта
2	Ансофф І. [5, с. 296]	Внутрішньофірмова гнучкість – організація засобів фірми, що дають змогу швидко та ефективно перейти до нової продукції, вийти на новий ринок, коли буде необхідно
3	Мільнер Б. З. [6, с. 133]	Гнучкість – властивість органів апарату управління змінювати відповідно до завдань, що виникають, свою роль у процесі прийняття рішень та налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властиве даній структурі упорядкованості відносин
4	Стівенсон В. Дж. [1, с. 48]	Гнучкість виробництва – здатність швидко адаптуватися до змін
5	Блехерман М. Х. [3, с. 19]	Гнучкість виробничої системи – здатність виробничої системи адаптуватися до зміни умов функціонування з мінімальними витратами та без втрат продуктивності
6	Васильєв В. Н., Садовская Т. Г. [7, с. 37]	Гнучке виробництво – виробництво, яке за короткий час та при мінімальних витратах, на тому ж самому обладнанні, не порушуючи виробничий процес та не зупиняючи обладнання у міру необхідності, дозволяє переходити на випуск нової продукції довільної номенклатури в межах технічних можливостей та технологічного призначення обладнання
7	Латфуллін Г. Р., Райченко О. В. [8, с. 185]	Гнучкість – здатність організації до адаптації, модернізації, реформації
8	Авдеевко В. Н., Котлов В. О. [2, с. 133]	Гнучкість виробничого потенціалу (гнучкість виробництва) – властивість, що характеризує здатність освоювати в межах системи нових виробів заданої якості в короткий строк і з найменшими витратами трудових та матеріальних ресурсів
9	Белій М. [9]	Гнучкість – здатність системи, що зазнає впливу, нормативно чи адаптивно змінювати свій стан у межах, що зумовлені критичним значенням параметрів системи
10	Калюжна Н. Г. [10, с. 199]	Гнучкість – властивість органів апарату управління змінювати відповідно до виникаючих завдань свою роль у процесі прийняття рішень і налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивості даній структурі впорядкованості відносин
11	Грачов О. В. [11, с. 3–4]	Гнучкість підприємства – спроможність суб'єкта господарювання оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні, для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності діяльності

Аналіз та узагальнення наведених визначень вказують, що:

по-перше, гнучкість розглядають як "властивість" [6; 8], здатність організації [4; 5; 7; 9], організацію засобів фірми [2]; по-друге, гнучкість притаманна суб'єкту господарювання, організації, потенціалу, виробництву, органам управління;

по-третє, гнучкість забезпечує вихід на новий ринок, перехід на виготовлення нової продукції (виробів), налагодження нових зв'язків, зміну стану системи, зміну ролі організаційного управління, прибутковості, а також конкурентоспроможність підприємства;

по-четверте, ознакою гнучкості підприємства є швидкі зміни (здійснюються за короткий час) [2; 4; 8; 12], здійснення яких супроводжується мінімальними витратами без втрат продуктивності [5; 12], порушення упорядкованості відносин [6], зупинки обладнання (не порушуючи виробничого процесу) [12].

Більшість наукової літератури, предметом дослідження якої є гнучкість [3; 6; 5; 8], традиційно розглядають її як виробничі можливості, метою яких є "максимальний прибуток шляхом спеціалізації засобів й обладнання, а також максимальної три-