

**Секція «Публічне управління та менеджмент: сучасні тенденції розвитку теорії та практики»**

**Косенко Ю.В., студент**

Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя

*Науковий керівник –доц. Тесленок І.М.*

**ОГЛЯД СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ  
ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Головне питання, яке сьогодні постає перед підприємствами – це ефективне управління змінами. В умовах динамічного ринку підприємства, щоб вижити, повинні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Сучасне підприємство – це складний комплекс, що завдяки динамізму і злагодженості роботи цього комплексу забезпечує механізм управління, який встановлює внутрішні зв'язки і враховує діяльність всіх ланок і працівників підприємства – від робітника до директора.

Таким чином, управління – це цілеспрямована і планомірна взаємодія керуючої і керованої підсистем, спрямована на досягнення запланованого результату (мети).

В процесі ефективного управління стратегічними змінами мають бути виконані наступні дії:

- 1) визнання і пояснення проблем, оцінку потреби в змінах;
- 2) виявлення готовності і здатності організації до проведення змін;
- 3) визначення необхідних управлінських та інших ресурсів для змін;
- 4) визначення цілей і вироблення стратегії змін [2].

Сучасні умови кризи та нестабільності економічної ситуації вимагають розробку та впровадження нових сучасних методів управління стратегічними змінами на підприємствах. Три найбільш відомі і сучасні моделі проведення змін: триступенева модель, модель «дослідження-дії», модель планування змін.

Триступенева (тришагова) модель змін К. Левіна [4] розглядає зміни як модифікацію тих сил, які сприяють стабільності певної поведінки. Перевага в цих силах в ту або іншу сторону може прискорити або сповільнити процес

організаційних змін [3, с. 161]. Перший ступінь моделі – розморожування створення потреби в змінах, мінімізація опору змінам. Колишні, сильно вкорінені уявлення і ставлення до речей повинні бути «розвіяні», тобто стати «м'якими» (рідкими), і «витекти» з практики роботи. Підтримку всьому старому, віджитому перестають надавати і посилюють нові тенденції і нову поведінку. Використовуються такі методи, як «тренування чутливості», «розбір даних зворотного зв'язку від діагнозу», «конфронтаційні збори», перенавчання тощо.

Другий ступінь моделі – рух – зміна індивідуальної та групової поведінки, завдань, технології і структури. Ведеться робота з надбання персоналом нових уявлень, «прищеплюється» нове ставлення до справ в організації, вводяться різного роду нові ритуали, церемонії і звичаї, які допомагають працівникам повернутися обличчям до нової ситуації. Поступовий перехід до нових діям і нової поведінки. Змінюється структура і культура організації. Використовуються різні методи організаційної інтервенції.

Третя ступінь – замороження – отримання результату і його оцінка, проведення конструктивних модифікацій. Після оволодіння працівниками нових уявлень і нових ставлень до речей і справ в організації, вводяться в дію механізми і процеси, що запобігають повернення до старого. Збільшується підтримка нової поведінки, вводяться нові норми (згуртованість замість конкуренції). Закріплюється все це введенням нової системи стимулювання.

Модель «дослідження – дії» являє собою процес проведення змін, заснований на отриманні даних в результаті проведення дослідження і здійснюється в певній циклічній послідовності [1, с. 59]. Цей поетапний процес заснований на тісній співпраці менеджменту організації і зовнішніх (для даної компанії) консультантів або інструкторів, що спеціалізуються в області організаційного розвитку. В даному процесі упор робиться саме на проведення дослідження (збір даних і їх аналіз), перш ніж будуть сплановані і здійснені

зміни. Сюди також відносять ретельний аналіз і оцінку результатів по вжитим діям.

Першим етапом є дослідження – сприйняття і визнання менеджером організації проблем, для діагностування яких і консультацій щодо їх вирішення запрошуються фахівці з розвитку організації. Вони за певною методикою збирають необхідну інформацію, яка структурується і аналізується з метою її подальшої презентації керівництву організації. Робиться перше ув'язнення експертів про причини того, що відбувається.

Другий етап – зворотній зв'язок – основа запланованої співпраці між менеджерами і консультантами. Група провідних менеджерів отримує і знайомиться з інформацією, підготовленою експертами і представленої таким чином, щоб менеджери змогли виявити слабкі сильні сторони своєї організації, а також причини того і іншого.

Третім етапом є обговорення – структурована консультантами дискусія з групою менеджерів, які будуть розробляти і проводити в життя зміни. Вони краще знають, що насправді відбувається в організації і в її підрозділах. Консультанти виступають в цій дискусії як агенти змін з тим, щоб пізніше передати цю роль зазначеній групі. В ході обговорення спільно виробляється алгоритм дій з проведення змін

Четвертий етап – дії – починаються після того, як менеджери і консультанти домовилися про подальші плани спільної роботи. Доводиться враховувати культуру організації, цінності її працівників і норми їх поведінки, час і ресурси, необхідні для їх вирішення. На основі зібраних даних проводиться оцінка отриманих результатів [3, с.161].

В основі наступної моделі – моделі планування змін – лежать два основних принципи:

а) вся наявна інформація повинна вільно і відкрито циркулювати між менеджерами і консультантами (або агентами змін);

б) цінність інформації визначається її придатністю до використання в практичних діях [3, с.162].

Складається модель із семи фаз (етапів): пошук (може проходити за трьома різними варіантами: експерт або консультант демонструє потребу в зміні; вищі менеджери, бачачи необхідність змін, запрошують консультанта; клієнт сам переконується в необхідності змін і просить допомоги консультанта); розвиток співробітницьких робочих відносин між експертом і клієнтом; діагностика проблеми на основі зібраних експертом; встановлення цілей зміни і «вихід» на дії, що супроводжуються визначенням ступеня готовності до змін; перетворення намірів у конкретні зусилля, впровадження нової поведінки; поширення змін по всій організації і створення механізму стабілізації; завершення відносин «експерт – клієнт» [5].

Отже, враховуючи, що процес життєдіяльності кожного підприємства пов'язаний з процесом безперервного зміни і розвитку, управління стратегічними змінами підприємства розглядається як закономірний, доцільний, еволюційний, керований процес, що залучає саме підприємства і його керуючу систему, та призводить до досягнення якісно нових результатів в певний, заздалегідь зазначений час. Водночас, цей процес є складним та неоднозначним, а тому потребує ретельного підбору та вибору моделей та методів до управління стратегічними змінами, що регулюється як зовнішньою ситуацією, так і внутрішньою необхідністю змін.

Кожна з вище розглянутих моделей управління змінами має свої переваги та недоліки. Треступенева модель К. Левіна сприяє підвищенню сил, що призводять до стабілізації поведінки працівників під час впровадження змін, але перевага в цих силах у той або інший бік може процес організаційних змін. Цю модель доцільно використовувати в умовах нестабільної поведінки працівників та організаційних структур. Модель «дослідження – дії» є доцільною та ефективною лише в разі її циклічного впровадження, що є зручним, але довгим процесом і вимагає багато часу на планування та збір даних для аналізу. Дану модель найкраще впроваджувати за умов стабільності в організаційній структурі та в уже сформованому колективі. Остання модель – модель планування змін – є ефективною у разі використання лише доцільної та

корисної інформації, яка не приховується, а вільно циркулює між менеджерами і консультантами, що в свою чергу вимагає від кожного чесності та відкритості. Цю модель слід впроваджувати ще на стадії планування стратегічних змін. Таким чином, кожна модель має свою управлінську цінність і головне завдання менеджерів – це вміти орієнтуватися і розуміти, в якій ситуації потрібно застосувати ту чи іншу модель.

### **Література**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / Виханский О.С. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
2. Кемпбел Д. Стратегічний менеджмент / Кемпбел Д., Стоунхаус Дж., Х'юстон Б. – М.: Проспект, 2017. – 336 с.
3. Кужева С.Н. Модели и методы управления изменениями на предприятии / Кужева С.Н., Тараканов Ю.А. – Вестник Омского университета. Серия «Экономика» № 2, 2008. – С. 158 –164.
4. Левін К. Конфлікт між аристотелевським і галілеївськими способами мислення в сучасній психології / Левін К. – М.: Изд-во МГУ, 1992. – С. 47-78.
5. Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 576 с.