

Д-р екон. наук Гринько Т. В., Гужуман Л. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ

Можна виокремити декілька підходів до поняття «зміна», відповідно визначення даного процесу відносно місця, часу, тривалості. Зміна – це спостережувана відмінність у формі, або стані якогось організаційного елемента. Організаційним елементом може бути робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт, організація в цілому [1].

Оскільки саме явище зміни чи процесу можна тлумачити відносно різних сфер, найточнішим в економічному формулюванні нами були визначено наступне, автором якого є Р. Дафт: «Організаційні зміни визначаються, як освоєння компанією нових ідей або моделей поведінки» [2]. У той же час, управління змінами можна розглядати як цілеспрямовану діяльність керівників організації щодо розробки та відтворення планів компанії чи її модернізації. Зміни у компанії є важливими складовими її циклів існування. Без внесення певних змін у окремому циклі, компанія може припинити своє існування через невідповідність законам ринку чи попиту споживача.

Основою класифікації змін є їх поділ на внутрішні та зовнішні. Тобто на чинники, які спонукають компанію адаптуватися та змінюватися. Найсильнішими чинниками, які спонукають до змін – є зовнішні. Їх можна розподілити на три групи, характеристика яких наведена у табл. 1.

Внутрішні фактори змін – власні дії компанії, щодо саморозвитку та модернізації у всіх її сферах діяльності. Існує прямий взаємозв'язок між саморозвитком компанії та її прогресивним розвитком. Внутрішні зміни можуть стосуватися будь-якої сфери. Серед основних змін виділяють зменшення, збільшення, зростання, перетворення, розвиток, модернізація [3].

Для проведення органічних змін компанія має дотримуватися певних методів, планів та підходів до впровадження. Серед основних у сучасному менеджменті виділяють такі як: механістичний та детерміністський. У даних підходах, компанію розглядають як суцільний механізм, де кожний підрозділ, відділення чи особа, працююча на компанію – є деталлю. Застосувавши механістичну

концепцію, була втілена одна з розповсюджених методик проведення змін, відома як триступенева модель К. Левіна [4].

Таблиця 1. Характеристика зовнішніх змін

<i>№</i>	<i>Назва групи</i>	<i>Характеристика</i>
1	Економічна	Основним прикладом економічного фактору впливу є конкуренція, яка стимулює компанію до змін, для підтримання відповідності та конкурентоздатності. У таких умовах менеджери мають ініціювати зміни, вводити інноваційно політику та стежити за відповідним виконанням запроваджених змін
2	Технологічна	Науково–технічний прогрес є основним технологічним чинником впливу другої групи, яка стимулює зміни у процесі виробництва. Вводити новітні технології та модернізувати технології виробництва, роблячи її ефективнішою, а загальний процес продуктивнішим
3	Соціальна	Соціально-технічні зміни є одними з найшвидших та вимагають більшої уваги та адаптивності від керівництва та топ-менеджерів. Менеджери повинні бути здатними не тільки пристосуватися, але й простимулювати зміни. Саме повільне прийняття рішень є однією з головних проблем, яка зав'язує за собою ряд інших

* Складено авторами на основі власних досліджень.

У міжнародному досвіді процес введення великих змін у компанії може бути спровоковані об'єднанням компаній, шляхом поглинання чи синергії. За досвідом ринку поглинання завжди має єдину логіку та мету: «1+1=3», або переводячи у словесний вираз, за словами філософа Аристотеля «Ціле повинно складати більшу вартість, ніж сума його частин». За таким принципом в історії ринку M&A, тобто «mergers and acquisitions», було проведено придбання або об'єднання з іншою компанією, будь то в галузі, вертикальне чи горизонтальне – воно повинно створювати значення, яке вище, ніж випуск двох компаній незалежно одна від одної.

На сьогоднішній день, процес поглинання компаній є вигідним для дуже великих «гравців» на світовому ринку. Але процес поглинання не завжди є вигідним. Існують випадки, коли через невміння керувати процесом, змінами, результатами, об'єднані «монстри» втрачали майже 90% від свого бізнесу. Після процесу поглинання компанія екваер найчастіше є ініціатором змін та саме її структурні органи є контролюючими змін. Зміни на новоутвореній компанії можуть йти основними двома шляхами: супротиву та узгодженим

шляхом. Відповідно, ініціюючи зміни у компанії та приймаючи тактичні рішення у ході своєї діяльності, компанія має враховувати, як саме вплинуть зміни на стратегічний план. Адже певні види змін, можуть трансформувати не лише структурні підрозділи, але і вплинути на виробничу діяльність та в цілому місце компанії на ринку.

Підводячи підсумки, важливо винести, що при ініціюванні змін важливо враховувати не тільки виробничі потужності, організаційну структуру, але найголовніше – саме психологічний чинник. Адже, трудові кадри розуміють та сприймають вороже загальну ситуацію навіть, якщо зміни призведуть до позитивного ефекту [5].

Список використаних джерел:

1. Адизес И. К. Управление изменениями // И. К. Адизес; пер. с англ. СПб : Питер, 2011. С. 224
2. Дафт Р. Менеджмент // Р. Дафт. СПб. : Питер, 2009. С.800
3. Дафт Р. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»// Р. Дафт;. СПб. : Питер, пер. с англ, 2016. С. 520
4. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений: пер. с англ.// Э. Камерон. М. : Хорошая книга, 2006. С. 358
5. Береговой Н. П., Сергеева И. А. Управление изменениями в организации: как успешно провести преобразования; пер. с нем.// Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. М : Книжная палата, 2002. С. 264.
6. Гринько Т. В. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Економічний часопис-XXI. – 2015. – №1-2 (2). – С. 51-54.

Зайченко Р. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Управління ризиками – процес прийняття і здійснення управлінських рішень, що спрямовані на зниження ймовірності виникнення несприятливих результатів і мінімізацію можливих втрат від впровадження проекту, викликаних його реалізацією [1].

Один з основних принципів підприємництва полягає в тому, що провадження господарської діяльності підприємцем здійснюється на власний ризик та за