

# ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

УДК 65.016.7

**В. М. Граб**, аспірант кафедри менеджмент,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВТРАТАМИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Статтю присвячено аналізу основних концепцій управління організаційними змінами (УОЗ) у контексті оцінки втрат, які виникають у процесі їх впровадження на підприємстві, та дослідженню факторів, що на них впливають.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управління організаційними змінами, опір змінам, фактори змін, критерії змін.

Як свідчить практика, в умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємства вимушені постійно змінюватись для виживання в конкурентній боротьбі. Але при впровадженні змін підприємство практично неминуче зазнає втрат, що впливає на ефективність його діяльності. Проблеми практики вітчизняних підприємств вимагають переосмислення і доповнення теоретичних концепцій УОЗ саме у цьому контексті. Залишаються також дискусійними і питання дослідження та оцінки факторів, що впливають на втрати при впровадженні організаційних змін.

Е. Абрахамсон, відомий фахівець по управлінню змінами, стверджує: «Зміни можуть бути одночасно і ефективними, і безболісними», — підкреслюючи: «... що, хоча все навколо змінюється, чомусь самі підходи до змін залишаються непорушними на протязі вже не одного десятиріччя» [4].

Мета статті полягає в узагальненні концепцій УОЗ стосовно врахування дії факторів, які впливають на ефективність діяльності підприємства при впровадженні організаційних змін.

Дослідження процесів організаційних змін активно проводяться в США з першої половини 1940-х рр. Перша серйозна спроба внести ясність у розв'язання проблеми ефективного управління змінами була зроблена К. Левіном у праці «Групове рішення і соціальні зміни», де він представив базовий сценарій змін, пізніше відтворений різними авторами в багатьох варіантах.

Згадана концепція дала поштовх для розвитку теорії управління організаційними змінами і, зокрема, наголошувала на об'єктивності втрат, які неминуче виникають на підприємстві внаслідок опору впровадженню змін. Перейти від стадії «розморожування» до стадії «заморожування», за К. Левіним, можна лише подолавши опір новому, який об'єктивно виникає усередині структури. Звідси, відповідно, і змиритися з втратами, які також неминуче понесе компанія. Разом з тим, концепція К. Левіна не дає відповіді на запитання, якими можуть бути втрати і чи здатне підприємство з ними впоратися.

---

Стисла характеристика сутності концепції та її спрямованості на розв'язання проблеми втрат у процесі проведення організаційних змін представлено у табл. 1.

Таблиця 1

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ  
ЗМІНАМИ У КОНТЕКСТІ ЇХ СПРЯМУВАННЯ НА РОЗВ'ЯЗОК ПРОБЛЕМИ ВТРАТ  
У ПРОЦЕСІ ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

Автор, назва концепції	Сутність ідеї і пропозиції щодо вирішення поставленої проблеми
К. Левін (1952 р.) [11]	Процес змін є замкнутим циклом і проходить у три етапи: «розморожування», рух, «заморожування». Перейти від стадії «розморожування» до стадії «заморожування» можна, лише подолавши опір змінам, який майже неминуче повинні виникнути усередині структури; пропонується прийняти втрати, які неминучі, через подолання опору
Й. Шумпетер, Концепція творчого руйнування (1942 р.) [2]	Мінятися постійно, мінятися швидко, мінятися швидше, ніж конкуренти — така умова виживання сьогодні. І чим рішучіше діють керівники, які руйнують існуюче (організаційну структуру, процеси і т. д.), щоб створити нове, тим швидше компанія набирає потрібну висоту, зводячи до мінімуму час перебування в «долині смерті». Тому безперервне саморуйнування і самовідтворення повинне стати для організації нормою життя
Л. Кох і Дж. Френч, Дослідження реакції на зміни (1948 р.) [7]	Процес організаційних змін неминуче супроводжується проявом незадоволеності і побоювань, високою плинністю кадрів, падінням рівня ефективності організації, скороченням обсягів виробництва
Л. Грейнер, концепція еволюційно-революційної «фазової трансформації бізнеса» (1972 р.) [8]	Розвиток організації проходить у 6 етапів. Причому перехід між етапами пов'язаний із розміром підприємства: чим більше масштаб, тим вище можливості, складніше система управління і, природно, вище етап розвитку. Також модель характеризує, з одного боку, вплив на структуру управління, з іншого — реакцію органів управлінських структур на цей вплив та розробку певної протидії. Кожний етап закінчується кризою зростання, в ході якої організація може перейти в період спаду і закінчити своє існування або на наступний етап, отримавши можливості для підйому
М. Ханнан і Дж. Фрімен, теорія екології організаційних популяцій (1984 р.) [9]	Не використовують метафору «еволюція/революція», проте розрізняють близьку за значенням дихотомію — <i>корінні</i> і <i>периферійні</i> структурні зміни, маючи на увазі, що корінні зміни ведуть до підвищення ризику загибелі організації, а периферійні — або на цей ризик не впливають, або навіть можуть його знижувати. Дають чітку змістовну характеристику корінних змін, до яких вони відносять (в порядку зниження їх ризикованості): зміни місії компанії, структури влади, технології і маркетингової стратегії
М. Ташман, В. Ньюман і Е. Романеллі «Модель перервної рівноваги», (1986 р.) [13]	Виділяють два основні типи еволюційних змін, які вони умовно називають «настройкою, гармонізацією» ( <i>fine-tuning</i> ) і «безперервними пристосуваннями до змін у зовнішньому середовищі». Що стосується революції, то Ташман і співавтори називають її «реорієнтація організації» і описують як різкі, що розповсюджуються на всю організацію зміни, що включають одночасні сильні зміни в місії і ключових цінностях, розподілі влади і статусу, організаційній структурі, системах і процедурах, перегляд моделей взаємодії між людьми в організації і появу нових керівників
В. Барнетт і Дж. Керролл «Теорія екології організаційних популяцій» (1995 р.) [5]	Підтримують теорію екології організаційних популяцій; пропонують, у дещо більш загальному вигляді, розуміти під корінними змінами зміни, після яких виникає широкий спектр інших змін у всій організації
Д. Шнайдер, «Модель класичних змін» (1998 р.) [12]	Пропонують «криву класичних змін» (рис. 1), яка відображає вплив змін на ефективність бізнесу. На проміжній стадії процесу змін неминуче падає продуктивність праці і як наслідок — ефективність діяльності всієї компанії. Потім відбувається «примирення» з реальністю: люди набувають нові знання і досвід, адаптуючись до умов, що змінилися. І лише тоді може початися підйом. Програма змін починає приносити «віддачу». Результативність бізнесу зростає. Таким чином, падіння ефективності бізнесу на якомусь етапі спостерігається завжди. І головна тому причина — опір змінам

Закінчення табл. 1

Автор, назва концепції	Сутність ідеї і пропозиції щодо вирішення поставленої проблеми
М. Бір і Н. Норія, «Теорія Е і теорія О» (2000 р.) [6]	Теорія Е виходить з примату фінансової мети і орієнтується на ефективність діяльності, враховуючи постійний тиск акціонерів компанії. Теорія О розглядає організацію як систему, що саморозвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, мету і мотиви співробітників організації. Керівники, що дотримуються теорію Е, використовують, як правило, жорсткі методи, роблять акцент на здійснення змін зверху вниз і приділяють основну увагу створенню структури і систем. Керівники — прихильники теорії О — більшою мірою орієнтовані на навчання і розвиток співробітників, зміни корпоративної культури і здійснення змін від низу до верху. Вважають, що саме комбінування жорстких і м'яких методів необхідне для досягнення максимального ефекту
Е. Абрахамсон, теорія «Творча рекомбінація» (2004 р.) [3]	«Творча рекомбінація» — всяке нове поєднання і нові взаємозв'язки окремих складових організації, що ведуть до якісної зміни її вигляду. Виділяє п'ять умовних елементів організаційної архітектури, з яких складається будь-яка компанія, а саме: люди, соціальні зв'язки, корпоративна культура, бізнес-процеси і організаційна структура. Подібного роду архітектура тримається на двох вісях. «Матеріальна вісь» (процеси — структура) повністю керована менеджерами. Що стосується «нематеріальної вісі», то тут у багатьох випадках вплив керівництва виявляється вельми обмеженим (наприклад, формування соціальних зв'язків у більшості компаній — процес стихійний). Дану споруду необхідно спочатку розібрати, а потім скласти заново і обов'язково так, щоб мета намічених змін була досягнута

У 1948 році з'явилося перше дослідження опору змінам та його впливу на ефективність діяльності підприємства Л. Коха і Дж. Френча. Своєрідним узагальненням численних інтерпретацій цього питання стала запропонована Девідом Шнайдером і Чарльзом Голдвассером у 1998 році «Крива класичних змін»\* (рис. 1), яка відображає вплив змін на ефективність бізнесу.

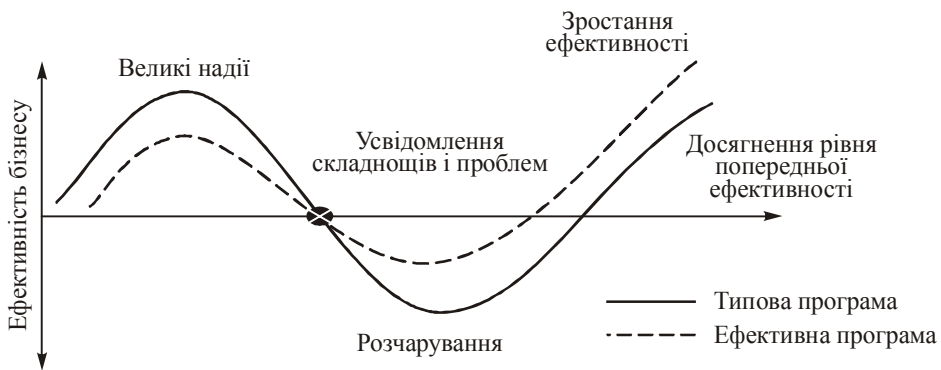


Рис. 1. Крива класичних змін

«Крива класичних змін» підтверджує те, що втрати при змінах практично неминучі. Але питання, як їх уникнути або зменшити, залишилось поза межами концепції.

Й. Шумпетер, автор концепції «творчого руйнування», бачить розв'язання поставленої проблеми в руйнуваннях. Проте глибинні руйнівні зміни супроводжуються, як правило, численними жертвами. «Це рецепт, який підходить не для всіх» — така точка зору Е. Абрахамсона у відповідь на концепцію творчих руйнувань. «І якщо в одних ситуаціях, — продовжує він, — творче руйнування — це єдиний можливий шлях до порятунку, то в інших — дотримання цієї концепції може призвести лише

Стисла характеристика сутності концепції та її спрямованості на розв'язання проблеми втрат у процесі проведення організаційних змін представлено у табл. 1.

до погіршення ситуації» [3]. Як вважає Е. Абрахамсон\*, болісних і масштабних змін можна і потрібно уникати. Він пропонує альтернативний шлях до змін і називає його, на противагу творчому руйнуванню, «творчою рекомбінацією». В корпоративному контексті рекомбінацією можна назвати будь-яке нове поєднання і нові взаємозв'язки окремих складових організації, що ведуть до якісної зміни її стану.

Отже, Й. Шумпетер, автор концепції «творчих руйнувань», стверджує, що його теорія — єдиний шлях до розвитку компанії. Так, іноді руйнування — єдиний вихід з кризової ситуації, але не завжди це шлях до розвитку. В підтримку цієї гіпотези виступає і Е. Абрахамсон зі своєю концепцією «творчої рекомбінації». Він стверджує, що зміни можна та потрібно проводити одночасно і ефективно, і безболісно. Разом з тим, його теорія «рекомбінації» вказує на те, що потрібно робити, але не пояснює найголовнішого — як це робити. Водночас вона може стати підґрунтям для розробки концепції управління втратами в процесі проведення організаційних змін.

В табл. 1 наведено зміст 4-х концепцій, автори яких пропонують інший підхід до розв'язання даної проблеми. Це, концепція еволюційно-революційної «фазової трансформації бізнесу», Л. Грейнера, теорія екології організаційних популяцій, М. Ханнана, Дж. Фрімена, В. Барнетта і Дж. Керролла, «Модель перервної рівноваги», М. Ташмана, В. Ньюмана і Е. Романеллі та «Теорія Е і теорія О», М. Біра та Н. Норія.

Узагальнення концепцій, наведених у табл. 1, дає підстави для виокремлення таких аспектів теорії управління організаційними змінами:

— *поетапність* — деякі автори в своїх концепціях розбивають процес змін на певні етапи, фази, періоди;

— *поділ змін на революційні та еволюційні зміни* — деякі автори в своїх концепціях поділяють зміни на революційні і еволюційні;

— *еволюційні зміни* — деякі автори виокремлюють тільки еволюційні зміни і визначають їх, як зміни в системі (вдосконалення правил, методів і процедур роботи; проясненням встановлених ролей, влади, статусу, залежності і механізмів розподілу; приведення всіх елементів управління персоналом у відповідність із стратегічними задачами; розширення регіону продажів; переміщення акценту між продуктами в рамках продуктової лінії; вдосконалення технології переробки у виробництві);

— *революційні зміни* — деякі автори наголошують тільки на еволюційні зміни і визначають їх, як кардинальні зміни самої системи (зміни в місії і ключових цінностях, розподілі влади і статусу, організаційній структурі, системах і процедурах, перегляд моделей взаємодії між людьми в організації, поява нових керівників);

— *одночасність проведення революційних і еволюційних змін (або їх комбінація)* — деякі автори наголошують (прямо або опосередковано), що підприємствам треба проводити як революційні, так і еволюційні організаційні зміни комбіновано і одночасно, або не виключають такої можливості при необхідності (наприклад, Е. Абрахамсон у своїй теорії «творча рекомбінація»);

— *опір змінам* — деякі автори стверджують, що процес організаційних змін завжди супроводжується опором таким змінам і негативно впливає на ефективність діяльності організації.

Порівняльний аналіз наведених у табл. 1 концепцій УОЗ з позиції врахування кожного з вищезазначених аспектів (табл. 2) свідчить про те, що автори 5-ти із 8-ми проаналізованих концепцій розглядають і виокремлюють еволюційні та революційні зміни, а в 4-х виділено поетапність, доцільність одночасного проведення еволюційних та революційних змін та опір змінам. Крім того, такий аналіз дає підстави для таких висновків:

1) концепції К. Левіна та Д. Шнайдера схожі за вищезазначеними аспектами, але Д. Шнайдер наголошує, що основна причина втрат в опорі змінам, а К. Левін вказує на цю проблему і пропонує методи подолання опору;

2) Е. Абрахамсон розглядає тільки поступові, еволюційні зміни, хоча і погоджується з Й. Шумпетером, який розглядає тільки революційні зміни і бачить сенс тільки в них, що є випадки, коли треба проводити і революційні зміни;

Таблиця 2

## ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Автор концепції, рік публікації	Назва концепції	Постатінність	Поділ змін на революційні та еволюційні зміни (або схожі за змістом)	Революційний погляд на зміни	Еволюційний погляд на зміни	Одночасність проведення революційних і еволюційних змін (або комбінація)	Опір змінам
1	2	3	4	5	6	7	8
К. Левін (1940 р.)	«3-хфазова модель»	+	-	-	-	-	+
Д. Шнайдер, Ч. Голдвассер (1998 р.)	«Крива класичних змін»	+	-	-	-	-	+
Й. Шумпетер (1942 р.)	«Творчі руйнування»	-	-	+	-	-	-
Е. Абрахамсон (2000-2004 рр.)	«Творча рекомбінація»	-	+	-	+	+	-
Л. Грейнер (1972 р.)	«Еволюційно-революційна фазова трансформація бізнесу»	+	+	+	+	+	+
М. Ханнан, Дж. Фримен (1984 р.)	«Екологія організаційних популяцій»	-	+	+	+	-	-
М. Ташман, В. Н'юман, Е. Романеллі (1986 р.)	«Модель перерваної рівноваги»	+	+	+	+	+	+
М. Бір, Н. Норія (2000 р.)	«Теорія Е і теорія О»	-	+	+	+	+	-

3) щодо концепцій «Еволюційно-революційна фазова трансформація бізнесу», «Екологія організаційних популяцій», «Модель перерваної рівноваги» і «Теорія Е і теорія О», то їх автори розглядають схожі аспекти. Теорія М. Ташмана взагалі є похідною від теорії Л. Грейнера. М. Ханнан і Дж. Фример не розглядають поетапність, одночасність і опір змінам, але розшифровують докладно суть революційних змін, чого не робить Л. Грейнер. Що стосується теорії М. Біра та Н. Норія, то вони розглядають управління організаційними змінами по іншому, але так само приділяють увагу поділу змін на революційні та еволюційні (тільки називають їх по різному — «Теорія Е» та «Теорія О» — і пропонують використовувувати, а точніше комбінувати їх, залежно від ситуації, як Л. Грейнер і М. Ташман (рис. 2).

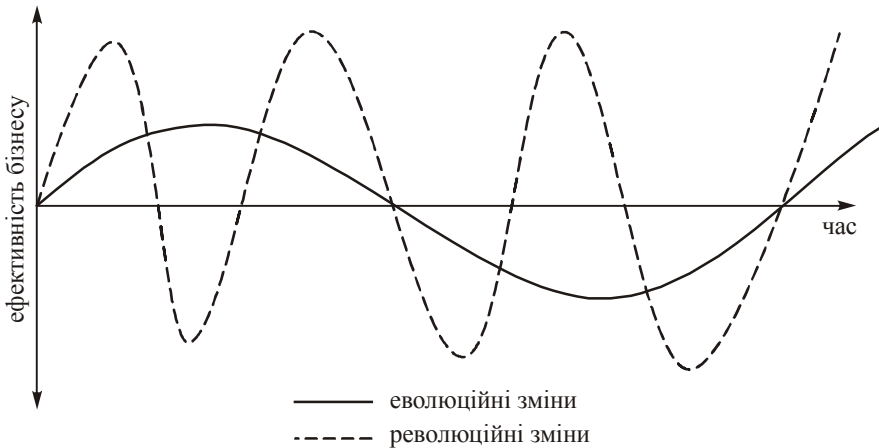


Рис. 2. Ефективність проведення революційних та еволюційних змін у часі

На рис. 2 видно, що революційні зміни, порівняно з еволюційними, по розмаху вище і коротші. Тобто, при їх впровадженні, ефективність опускається нижче, але з часом відновлюється і зростає швидше та більше.

Таким чином, жодна з розглянутих концепцій УОЗ не містить цілісного вирішення проблеми. З іншого боку порівняльний аналіз наведених концепцій дозволяє виокремити фактори, які впливають на ефективність проведення організаційних змін.

У концепції К. Левіна передбачено поетапне впровадження змін та подолання опору змінам. Він стверджує, що в процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили за та проти їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий «аналіз поля сил» і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін (табл. 3). Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам [10].

Таблиця 3

**ФАКТОРИ, ЯКІ СПРИЯЮТЬ І ЗАВЖАЮТЬ ПРОВЕДЕННЮ  
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ЗА К. ЛЕВІНИМ**

Сприяють	Заважають
1) усвідомлення необхідності проведення змін; 2) організаційна криза; 3) старіння продукції, технології; 4) зміни законодавчих і економічних важелів; 5) зміни цінностей та норм у працівників; 6) зниження продуктивності праці, якості продукції; 7) зміни стилю управління; 8) використання концепцій поведінкових шкіл	1) бюрократична жорсткість структури; 2) протиріччя в цілях; 3) організаційна інерція; 4) застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва; 5) невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях; 6) опір і побоювання змін

Л. Грейнер виокремлює п'ять ключових факторів, які визначають модель організаційного розвитку:

- 1) вік організації;
- 2) розмір організації;
- 3) стадії еволюції;
- 4) стадії революції;
- 5) характеристики галузі [8].

М. Бір і Н. Норія пропонують застосовувати відповідно «Теорію Е» або «Теорію О» залежно від наступних факторів змін:

— **характер і масштаб проблеми, що стоїть перед організацією.** Якщо компанія зіткнулася з серйозними проблемами, що вимагають негайного рішення, швидше за все, підійде підхід «Теорії Е»;

— **особисті характеристики співробітників організації.** Йдеться про рівень освіти і про відношення до роботи самих співробітників компанії. Високоосвічені і творчі співробітники, мабуть, віддадуть перевагу підходу «Теорії О»; співробітники з невисоким рівнем освіти, безініціативні люди не зможуть допомогти керівництву за такого підходу. У цьому випадку доречним буде підхід «Теорії Е»;

— **характер і зміст роботи в організації.** При монотонній і рутинній роботі важко розвивати творчість і залучати в процес управління. Необхідно чітко збудувати процедури і регламенти поведінки, що характерні для Теорії Е. Навпаки, там де потрібна творчість і нестандартний підхід до прийняття рішень, краще розвивати організаційні здібності і створювати організацію, яка навчається, що відповідає Теорії О;

— **ціннісні орієнтації керівництва і стилю лідерства.** Керівник, що орієнтується на економічні цінності, використовуватиме, швидше за все, Теорію Е, керівник, соціально орієнтований, — Теорію О. Авторитарний лідер, поза сумнівом, віддасть перевагу Теорії Е, демократичний — Теорії О [6].

На думку І. Марінеца на вибір політики змін впливають наступні фактори:

- темп здійснення змін;
- ступінь і вид опору колективу;
- наявність повноважень у ініціатора змін;
- наявність необхідної інформації;
- наявність кризової ситуації в організації.

При цьому фактором з найбільшим впливовим є «темп здійснення змін». За необхідності швидких змін потрібно нововведення, що чітко сплановано, незначне залучення колективу і жорстке подолання будь-якого опору членів колективу. За наявності часу можливий нечіткий план, залучення членів колективу в процес впровадження нововведень, прагнення подолати опір співробітників колективу [1].

Результати проведеного дослідження свідчать, що не існує єдиного найкращого способу визначення та впровадження змін. Всі організації різні і використання того чи іншого «шаблону» для реалізації змін не забезпечує успіху. Виникає необхідність комбінувати різні підходи, які максимально враховують особливості тієї або іншої організації. Менеджменту слід починати з аналізу власного організаційного контексту, як внутрішнього, так і зовнішнього. Тільки у цьому випадку він зможе визначити найбільш адекватний для своєї організації процес реалізації змін. Відповідно до цього, менеджери, що відповідають за зміни, визначають оптимальний набір факторів змін. У результаті формується процес змін, що максимально враховує особливості організації.

Необхідною передумовою ефективної реалізації організаційних змін є визначення критеріїв готовності організації до їх впровадження. Це означає, що перед менеджером поставлено завдання оцінки готовності підприємства до проведення організаційних змін з урахуванням внутрішніх можливостей і обмежень зовнішнього середовища.

За результатами проведеного дослідження нами пропонується в процесі проведення організаційних змін враховувати 6 найважливіших факторів та 8 основних критеріїв готовності організації до змін, перелік яких наведено відповідно в табл. 4 і табл. 5.

Таблиця 4

**ФАКТОРИ, ЯКІ НЕОБХІДНО ВРАХОВУВАТИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН**

Фактор змін	Пояснення
Мета змін	Чого ми прагнемо досягти при впровадженні змін
Шлях змін	Тип (типи) змін з погляду їх сутності і бажаного кінцевого результату (еволюція, революція, адаптація, реконструкція)
Стартова позиція змін	Де зміни починаються, опрацьовуються і як потім реалізуються, наприклад, зверху вниз або від низу до верху, хоча інші варіанти можуть включати пілотні або практичні прийоми
Стиль змін	Стиль управління реалізацією — може мінятися в діапазоні від співпраці до директивних розпоряджень
Механізми та важелі змін	Діапазон необхідних важелів і механізмів, у тому числі технічних, політичних і культурних
Ролі в змінах	Хто відповідає за управління і реалізацію змін

Таблиця 5

**КРИТЕРІЇ, ЯКІ ВИЗНАЧАЮТЬ ГОТОВНІСТЬ ДО ЗМІН**

Критерії	Пояснення
Час змін	Час, коли організація повинна займатися змінами. Організації, що опинилися в кризовому стані, мають менше часу, ніж ті, які ставлять перед собою мету довгострокового стратегічного розвитку
Масштаб змін	Ступінь перетворень, що вимагається для перегруповування (в межах можливих варіантів) або трансформації (набір можливих змін). На масштаб також впливає і то, якою мірою зміни обмежені рамками окремого підрозділу або повинні здійснюватися в організації в цілому
Ступень збереження активів	Ступінь, в якому необхідно підтримувати колишні способи роботи, зберігати конкретні групи персоналу, матеріальні і нематеріальні активи або компетенції
Ступень різноманітності	Ступінь різноманітності з погляду цінностей, норм і відносин у групах персоналу, які повинні брати участь в змінах. У цих груп можуть бути свої субкультури або національні культури. Різні підрозділи можуть мати різні характеристики. Деякі групи персоналу можна ідентифікувати за їх приналежністю до команди або підрозділу, інші ж відносяться до організації в цілому. Професіоналів можна ідентифікувати за їх професією, а не по тій організації, в якій вони діють
Потенціал	Здатність керівництва управляти змінами необхідного типу (типів) і здатність персоналу займатися окремими змінами
Потужність або платоспроможність	Наявні ресурси: час, гроші і співробітники, яких можна виділити на пропоновані зміни
Обізнаність персоналу	Ступінь обізнаності персоналу про необхідність змін і готовність дійсно ними займатися
Повноваження	Об'єм повноважень або автономності, який особи, що займаються змінами, мають, щоб діяти на свій розсуд

Такий перелік факторів і критеріїв утворює 48 можливих комбінацій ступеня готовності організації до проведення організаційних змін, ранжування яких за п'ятибальною шкалою (-2, -1, 0, +1, +2) дозволить:

- надати агреговану оцінку готовності підприємства до впровадження змін;
- визначити негативний, позитивний або нейтральний вплив факторів на проведення організаційних змін;
- дати загальну характеристику контексту організаційних змін;
- розробити рекомендації для найкращого і найменш «болючого» способу проведення організаційних змін на підприємстві.



У цілому результати проведених досліджень дозволяють зробити висновок, що на сьогоднішній день не існує універсальної моделі мінімізації втрат при проведенні організаційних змін.

Узагальнення теоретичних засад УОЗ утворює підґрунття для обґрунтування вибору факторів і розробки критеріїв готовності підприємства до проведення організаційних змін з урахуванням специфіки тієї або іншої організації. Виокремленні в процесі дослідження фактори, що впливають на процес проведення організаційних змін є необхідною передумовою для розробки моделі УОЗ, що і становить перспективи подальших досліджень даної проблематики.

## Література

1. *Маринец И. Н.* Стратегия и тактика осуществления организационных изменений // Вестник СевКавГТУ, Серия «Экономика». — № 2 (13). — 2004.
2. *Шумпетер Й.* Капитализм, социализм и демократия. — 327 с. — Гл. 7. — С. 83—87.
3. *Abrahamson E.*, Change Without Pain, 2004.
4. *Abrahamson E.*, Change Without Pain, Harvard Business Review, 2000.
5. *Barnett W., Carroll G.* Modeling Internal Organizational Change // Annual Review of Sociology. 1995. Vol. 21. N 1. P. 217—236.
6. *Beer M., Nohria N.* Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.
7. *Coch, L., & French, J.* (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, 512—532.
8. *Greiner L.* Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. July-August. N 4. P. 37—46. (Рус. пер.: *Грейнер Л. Е.* Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вести. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. — 2002. — Вып. 4. — С. 76—94.)
9. *Hannan M. T., Freeman J.* Structural Inertia and Organizational Change // American Sociological Review. 1984. Vol. 49. N 2. P. 149—164.
10. *Huse E. F.* Organization Development and Change. — St. Paul, 1985.
11. *Lewin K.* Group Decision and Social Change, 1952.
12. *Schneider D.* Goldwasser Ch. Be a Model Leader of Change, Management Review, т. 87, март 1998.
13. *Tushman M., Newman W., Romanelli E.* Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organisational Evolution // California Management Review. 1986. Vol. 29. Fall. N 1. P. 29—44.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2007 р.

УДК 65.050

**О. І. Гарафонова**, канд. екон. наук доц.,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### КОНЦЕПЦІЯ TQM<sup>1</sup> — ПІДҐРУНТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті визначено, що основна причина змін на вітчизняних підприємствах пов'язана з тим, що очікування споживачів постійно змінюються, викликаючи при цьому необхідність задоволення їх потреб. Автор наголошує на впровадженні системи менеджменту якості згідно з міжнародними стандартами ISO 9001 на підприємстві як передумови для здійснення організаційних змін та приходиться до висновку, що впровадження системи менеджменту якості — це лише початок системної та цілеспрямованої зміни діяльності підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** система менеджменту якості, організаційні зміни, принципи управління якістю.

<sup>1</sup> Total quality management — загальне управління якістю.