

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Визначена сутність та обґрунтована необхідність змін та управління ними в сучасних умовах господарювання, визначені причини неприйняття змін та запропоновані можливі варіанти їх зменшення та процедура управління змінами на підприємстві*

**Постановка проблеми.** Не дивлячись на важливість змін багато людей відкидають їх. Вони бояться змін і протистоять їм усіма можливими шляхами, тому що зміни ставлять під загрозу їх звичні ідеї, думки, звичаї. Причин для цього багато: розчарування, пов'язані з невдалим минулим досвідом, боязнь втратити те що є, думаючи що воно вічне, страх перед невідомим майбутнім, недовіра, невисокий рівень корпоративної культури, замало знань тощо. Прийнято виділяти в будь-якій організації два типи людей: люди, які впевнені в тому, що вони – жертви змін (вони протистоять, зляться і нерідко впадають в депресію) та люди, які повністю підтримують зміни, розробляють та реалізують їх. Супротив чинять саме сильним на початковому етапі змін, тому що керівництво другого типу відчуває себе не впевнено і сприймає зміни як загрозу. Виникають конфлікти, учасники яких згадують "старий добрий час". "З організаційної точки зору це абсолютно неможливо" або ж "зараз ми занадто зайняті, щоб це робити", "якщо Ви хочете, то можете думати про це, але мені подобається все те що є і як ми працювали до сьогодні, і я маю намір продовжувати в тому ж дусі" – достатньо стандартні фрази – супротив змін. Чи можна з цим рухатись далі в напрямку розвитку організації? Достатньо актуальна проблема. Розвиток – нічого інше як безперервний процес змін. Нерозуміння, за думкою Маккола, одна із самих розповсюджених причин того, чому люди бояться змін [1]. "Ми не можемо змінити світ, але якщо ми змінимо самих себе, то і світ зміниться разом із нами. Той, хто зумів змінити себе, вже не буде жити помилковими надіями. Він бачить речі такими, якими вони є насправді" – зазначав Селвараян Йесудіан. Всяка організація повинна змінюватися. Це не являється довільним вибором керівництва. Просто в певний момент її розвитку наступає криза. Якщо нічого в цей момент не змінювати, то ця організація "підє на дно".

На сьогодні існує достатньо велика кількість теорій управління змінами, але їх не сприйняття або ж незнання стає загрозою для розвитку будь-якої організації, особливо в умовах кризи. Вибір методів для управління змінами завдання не із простих. Невмілий менеджмент може привести до незадоволення і протидії зі сторони співробітників, саботажу, хаосу і сум'яття. Грамотне управління змінами дозволяє не тільки вибратись із кризи, але й підняти діяльність організації на якісно новий рівень. Ціль управління змінами – підвищити ефективність діяльності та посилити конкурентні позиції, що і являється довгостроковою ціллю будь-якої організації.

**Метою дослідження** є визначення сутності та доведення необхідності змін, розробка моделі управління ними на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Класична модель управління змінами, вперше розроблена в 1958 році, розділяла процес змін на три

стадії: теперішній (початковий) стан, стан переходу та бажаний (кінцевий) стан. Початковий стан (status quo) – стійкий стан рівноваги, який не змінюється до того часу, поки певна сила не зруйнує його. Стан переходу – це фаза, в якій проходить відхилення від "status quo". Протягом цього періоду розробляються нові ідеї, стилі поведінки, які приведуть до бажаного (кінцевого) результату. Щоб досягти кінцевого стану потрібно пройти через період невизначеності, дискомфорту перехідного стану [2].

В 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. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам [3].

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. [4].

Л. Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами. Він складається із шести етапів: тиск і усвідомлення (керівництво повинне усвідомити необхідність змін, під тиском внутрішніх та зовнішніх факторів); посередництво та переорієнтація уваги (якщо керівництво не в змозі провести точний аналіз проблем та провести зміни відповідним чином, то варто змінити його або ж

залучити консультантів); діагностика та усвідомлення (керівництво збирає відповідну інформацію, визначає реальні причини "зверху-донизу" і ризикує побудувати свої рішення на неадекватній та неправильній інформації); пошук нового рішення та зобов'язання щодо його вирішення (керівництво шукає способи виправлення ситуації, які повинні отримати підтримку на всіх рівнях); експеримент і виявлення (шляхом експериментів і виявлення негативних наслідків керівництво зможе скоригувати свої плани, щоб добитись високої ефективності); підкріплення та згода (якщо кожна людина отримує стимул для того, щоб зміни пройшли успішно, "можна чекати, що більша частина людей на всіх рівнях сприйме методи, за допомогою яких здійснюються ці зміни") [2, с. 294].

Джейм О'Тул визначив тридцять три причини, по яких люди чинять супротив змінам та виділив шість стадій опору змінам, зокрема: пасивність, заперечення, злість, переговори, криза, прийняття [2, с. 90].

В. Верхоглазенко визначив типологію підприємств по відношенню до сприйняття змін. Він виділяє 7 типів підприємств:

– підприємство – ідейний противник змін. Це тип підприємства, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань (підприємство "консерватор-смертник");

– підприємство – прихильник змін на словах. Керівництво "на словах" ярий прихильник всіляких змін. Однак, впровадженню змін завжди щось заважає. Тому впровадження відхиляється аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, які чекає та ж участь (підприємство "демагог-смертник");

– підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни. Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційне свербіння, яке притаманне цьому типу керівників, активізує впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву (підприємство "інноватор-смертник"). Невеликий позитивний ефект від впровадженнь можливий при випадковому співпаданні "характеру проблем" із "предметом натхнення і захоплення" керівника;

– підприємство, на якому впроваджують зміни, які реагують на поверхневі проблеми. Такий тип компанії здатен лише частково покращити ситуацію шляхом впровадження змін, направлених на вирішення проблем. Недоліком є спонтанність та неорганізованість аналітики, не здатної "докопатись" до глибинних проблем, не зачіпаючи їх "джерел". Тривалість реалізації цього підходу в управлінні приводить до глибинних небезпечних протиріч;

– підприємства, на яких впроваджуються зміни, які реагують на глибинні проблеми. Важливою особливістю такого типу є здатність своєчасно визначати виникаючі проблеми, проводити глибоку аналітику причин цих проблем, розробляти та реалізовувати рішення по внесенню змін, які нейтралізують проблеми;

– підприємство на якому впроваджуються зміни відповідно до розробленої стратегії розвитку. Відмінністю даного типу підприємств від попереднього варіанту виступає здатність впроваджувати відповідні стратегії розвитку змін, передбачаючи можливі проблеми до їх виникнення;

– саморозвиваючі підприємства. На таких підприємствах здійснюються планомірні переходи на новий рівень розвитку, із зростанням рівня повноти реалізації своєї місії і завчасним виявленням зовнішніх та внутрішніх негативних тенденцій [5].

В даному випадку вдалою буде теза: "Для своєчасної реалізації відповідних змін компанія повинна володіти дієздатним механізмом по безперервному саморозвитку. Якщо такий механізм є і працює, компанія являється саморозвиваючою"<sup>1</sup>. А скільки таких компаній? І чи є такі взагалі? Мабуть є, але небагато.

Умови фінансово-економічної кризи, необхідність підвищення конкурентоспроможності в швидкозмінних умовах зовнішнього середовища вимагають від керівництва перегляду відношення до змін, переходу від "консерватора-смертника" чи "демагога" до саморозвиваючого типу.

#### **Викладення основного матеріалу дослідження.**

"Оскільки світ змінюється все швидше і швидше, а тенденція дезінтеграції посилюються, для відновлення інтеграції варто буде докласти чимало зусиль. Проактивність буде ключовим фактором успіху у цій боротьбі. Приблизно раз в три роки компанії докладають зусилля і модернізують бізнес. Впровадження стратегічних змін з такою періодичністю призводить тільки до фінансових затрат і руйнівних дій. Бізнес повинен вчитися сприймати безперервні зміни і реагувати на них практично [6].

Управляти – це приймати правильні рішення та якісно втілювати їх в життя. Часто тільки коли криза посилюється – зазвичай серйозно погіршується якість роботи, тоді керівники рішуче беруться за перебудову. Проте буває вже надто пізно рятувати фірму.

Звичайне рішення в такій ситуації – скорочення витрат у всіх формах: криза веде до тимчасового звільнення персоналу, затримок і зменшення розмірів асигнувань, різкого скорочення витрат на навчання, науково-дослідну і дослідно-конструкторську роботу і навіть до закриття підприємства. Ці скорочення легко зрозуміти і відносно просто здійснити, хоча вони можуть бути хворобливими для тих, хто випробовує їх несприятливий вплив. На цьому етапі процесу перебудови немає сенсу в новій стратегії або уявленні, що інформує про ці дії. Керівництво просто руйнує минуле. Найбільш очевидне рішення – призначити в організацію нового генерального директора, який мислить по-новому.

Інша проблема, можливий супротив колективу до змін або ж, навпаки, сподівання на краще за рахунок змін. Другий варіант, забезпечить підтримку керівнику. Перший варіант складніший. У всіх є певні цілі, оскільки йдучи по життю ми керуємось певними цілями, бажаннями системою цінностей. І якщо зміни загрожують досягненню чиїх-небудь цілей, то реакцією буде протистояння, супротив цим змінам. Якщо ж зміни сприяють досягненню цілей, то їх сприймуть з радістю і підтримають. Тобто вихід простий – створити таку систему мотивації, яка б зацікавила працівників підприємства, і загальні цілі підприємства передбачали і реалізацію цілей співробітників. В даному випадку представники зарубіжного менеджменту пропонують керівникам складати " карту цілей співробітників".

Основним недоліком, діючих в теперішній час систем оплати праці, являється орієнтація на стимулювання "сьогоднішніх" результатів, а не на досягнення стратегічних цілей і перспектив розвитку

<sup>1</sup>/5).

підприємства. Вони не заохочують творчість персоналу, не викликають у нього бажання досягати нових висот. Це є певним гальмом у подальшому розвитку підприємства. Крім того, розрив в оплаті праці активних та перспективних працівників і типових виконавців невеликий. Частіше всього він виражається через кар'єрне зростання завдань. Такий підхід блокує прояви стратегічних ініціатив по всій вертикалі організації. Цільова орієнтація діяльності сучасного підприємства повинна базуватися на компромісі інтересів власників і найманих працівників, які поєднуючи свої бажання, зусилля створюють певні блага для задоволення своїх потреб і потреб своїх близьких, і обсяг цих благ, як правило, залежить від винагороди за результатами діяльності. Керівники повинні прикладати максимум зусиль, щоб зберегти рівень конкурентоспроможності, стабільність, задовольняти інтереси працюючих, при цьому вносити зміни, щоб розвиватися далі. Перед керівниками стоїть складна схема впровадження змін. Робота керівника в будь-якій організації полягає в тому, щоб заставити працівників привести свої цілі, ділові якості і професійні навички відповідно до вимог, які ставлять нові умови роботи. Заохочувати в роботі членів команди, щоб вони не боялися відповідальності, не боялись ризикувати і усвідомлювали важливість процесу постійних змін – завдання керівників усіх рівнів.

Зміни мають циклічний характер. Для того, щоб процес внесення змін проходив максимально ефективно потрібно прикласти максимум зусиль і зберігати рівновагу між порядком і хаосом. Для успішного управління змінами головним є усвідомлення наслідків впровадження цих змін для всіх учасників цього процесу. Плануючи будь-які зміни, потрібно обов'язково продумати, як вони відобразяться на персоналі і на споживачах. Проблеми при впровадженні змін можуть проявлятися по-різному, але найбільше вони проявляються за такими аспектами:

– керівництво – перехід від управління "старими" методами до методів, направлених на підвищення кваліфікації працівників, якості навчання, підвищення мотивації. Прийняття управлінських рішень, направлених на об'єднання працівників загальними цілями. Створення умов, в яких кожен працюючий відданий справі і турбується про майбутнє своєї організації;

– персонал – наявність або відсутність протиріч та супротив до змін тощо.

Щоб мінімізувати ризики та зменшити кількість проблем, при управлінні змінами доцільно дотримуватись наступних етапів процесу управління змінами:

1. підготовка змін. Оцінка умов ринку, рівня конкурентоспроможності, ідентифікація та аналіз кризових явищ, потенційних криз та можливостей підприємства. Визначення перспектив розвитку та аргументація необхідних змін. Формування команди лідерів змін;

2. розробка системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища. Залучення працівників усіх рівнів до процесу аналізу та планування необхідних змін, в першу чергу керівників середнього рівня та лідерів. Забезпечення підтримки запропонованих змін, запровадження системи мотивації для лідерів впровадження змін. Планування досягнення цілей в короткостроковому періоді, навчання керівників усіх рівнів інструментам управління змінами. Підвищення комунікативних компетенцій всіх працівників та керівників підприємства. Інформаційна підтримка змін: план та

принципи вертикальних та горизонтальних комунікацій та зовнішнє інформування за всіма аспектами діяльності;

3. планування та реалізація змін. Аналіз проблемного поля впровадження змін і розробка плану дій по нівелюванню проблем. Розробка та формалізація цілей змін. Розробка стратегії змін і плану дій, який деталізує стратегію. Розробка оперативно-календарних планів дій по впровадженню змін за підрозділами підприємства, з відповідними розрахунками та визначеними точками контролю. Впровадження та постійний моніторинг ключових показників ефективності процесу змін. Встановлення меж індивідуальної відповідальності в процесі змін тощо;

4. підтримка змін. Інформаційна підтримка: сприяння реалізації стратегії змін. Роз'яснення змісту стратегії змін шляхом проведення інформаційної та комунікативної політики, як для працівників підприємства, так і зовнішніх партнерів. Забезпечення інформацією та навчання персоналу: своєчасне ознайомлення за детально проробленою програмою персоналу із новою програмою, з новими зобов'язаннями, процедурами, технікою та моделями поведінки; проведення навчання з метою підвищення компетенцій, як керівників, так і всіх працівників.

Джон Коттер вважає, що для того, щоб успішно проводити зміни, важливо (А) переконати людей в їх необхідності, (В) чітко і зрозуміло пояснити, що запропоновані зміни покращать ситуацію, і (Д) роз'яснити цілі і показати перші позитивні результати і пропонує формулу:  $C = A \times B \times D$ , де А – рівень незадоволеності існуючим станом справ, В – чітко сформульовані цілі змін, С – ймовірність, що зміни будуть успішними, Д – конкретні перші кроки до досягнення цілей [2, с. 296]. Зрозуміло, що ця формула суперечить деяким математичним законам, але з використання синергетичного ефекту вона є простою і зрозумілою.

Як вже відмічалось вище, традиційні концепції управління змінами не приводять до довгострокових стійких змін. Тому Хьюбертом Рамперсадом була запропонована інтегральна модель в якості елементу концепції управління розвитком і змінами, так званої універсальної системи показників (TPS – Total Performance Scorecard), яка створює стабільну основу для стійких та довгострокових змін (табл. 1), яка узагальнена нами та може бути адаптована на вітчизняних підприємствах.

Таблиця 1. Основні функціональні складові управління змінами на підприємстві\*

Планування		Реалізація		Контроль	Регулювання та координування
Визначте, що потрібно змінити	Сформууйте, які дії потрібні	Забезпечте підтримку змін	Реалізуйте зміни в обмеженому масштабі	Перевіряйте, чи працюють зміни	Рішуче впроваджуйте перевірені зміни
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробіть цілі та організаційну систему збалансованих показників (ЗСП)**</li> <li>– Впроваджуйте (ЗСП) в організацію.</li> <li>– Визначте та проаналізуйте потреби та очікування споживачів</li> <li>– Сформууйте управлінський комітет і одну або декілька команд з удосконалення</li> <li>– Призначте менеджера відповідального за впровадження змін</li> <li>– Опишіть і конкретизуйте необхідні зміни, визначте перелік проблем і дослідіть їх причини</li> <li>– Сформууйте цілі змін, розробіть показники результативності і встановіть цільові значення</li> <li>– Визначте критичні процеси в ЗСП.</li> <li>– Встановіть пріоритети і виділіть самі важливі процеси, визначте відповідального процесу</li> <li>– Навчіть команду з удосконалення застосовувати методи і інструменти удосконалення</li> <li>– Обговоріть в команді місію та стратегію бізнесу організації</li> <li>– Опишіть процес, розробіть блок-схему процесу</li> <li>– Визначте перспективи співпраці з постачальниками і споживачами</li> <li>– Визначте ключові заходи для задоволення потреб та очікувань споживачів</li> <li>– Сплануйте ефективну систему аналізу і контролю</li> <li>– Створіть цілісне бачення всього комплексу змін і його меж</li> <li>– Стимулюйте керівників і рядових працівників, для того щоб вони оцінили необхідність та власні цілі в процесі змін</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обґрунтуйте, як ви збираєтесь реалізувати зміни</li> <li>– Визначте рішення, яке успішно вирішить проблеми та змінить організацію</li> <li>– Визначте наслідки, межі, фактори, які підлягають контролю (час, фінанси, якість, інформація і комунікації)</li> <li>– Сформууйте план удосконалення</li> <li>– Визначте поетапні орієнтири заходи для контролю ризиків для цього плану</li> <li>– Зберіть необхідну інформацію, дайте програмі змін назву</li> <li>– Детально опишіть обраний процес, виміряйте і оцініть результативність процесу</li> <li>– Визначте недоліки процесу, проаналізуйте проблеми</li> <li>– Встановіть дані про процес, проведіть аналіз причин і результатів, визначте глибинні причини</li> <li>– Оцініть стабільність процесу, проаналізуйте особливі причини</li> <li>– Стимулюйте керівників і співробітників формувати власні системи збалансованих показників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дайте менеджерам середньої ланки можливість інформувати про зміни чесно, активно, прямо і своєчасно. Вони повинні інформувати про наслідки змін і показувати, що повністю їх підтримують</li> <li>– Інформуєте про необхідність і переваги змін всіх зацікавлених осіб. Ясно аргументуйте свої пропозиції</li> <li>– Виясніть, хто проти зміні чому. Детально вислухуйте цих людей, намагайтесь поставити себе на їх місце</li> <li>– Позбавтесь обставин, які негативно впливають на моральний клімат в організації. Звертайте увагу на тих, хто відтягує, бойкотує і саботує зміни</li> <li>– Інформуєте і зацікавлюйте всіх, обговорюйте зміни у всіх підрозділах</li> <li>– Включайте всіх "ключових" людей в процес прийняття рішень, покладайте на себе довготривалі обов'язки, демонструйте згоду топ-менеджерів на зміни</li> <li>– Усувайте очевидні перешкоди для удосконалення, усувайте причини застороги і страху</li> <li>– Проведіть аналіз корпоративної культури і повідомте всім зацікавленим особам про його результати, доводьте потребу в змінах</li> <li>– Проведіть і колективно обговоріть результати експрес-аналізу готовності до змін з усіма учасниками</li> <li>– Чи позитивно впливають обставини до змін? Чи правильно обраний для них час? Виконайте аналіз поля сил</li> <li>– Мотивуйте керівників та всіх співробітників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обережно почніть з пілотного проекту</li> <li>– Спробуйте почати з самої простої частини проекту</li> <li>– Тестуйте зміни. Якщо можливо, проводьте експерименти</li> <li>– Спостерігайте й аналізуйте дані, шукайте закономірності в даних, зіставляйте дані з теорією</li> <li>– Забезпечуйте зворотній зв'язок</li> <li>– Розробляйте нові програми навчання, наприклад, для освоєння нових навиків, як робота в команді, коучинг і т.д., навчайте новим навикам всіх, кого потрібно</li> <li>– Опишіть процеси. Потрібні для змін</li> <li>– Відкрито інформуєте про задачі, відповідальність, повноваженнях</li> <li>– Долучайте співробітників до реалізації змін</li> <li>– Документуйте отримані уроки</li> <li>– Стимулюйте лідерів і співробітників почати роботу над змінами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Перевіряйте, чи вирішені проблеми, чи працюють зміни. Проаналізуйте проект</li> <li>– Виміряйте результати</li> <li>– Перевірте, чи досягнули цілі змін</li> <li>– Реагуйте на відхилення від плану</li> <li>– Порівнюйте результати з заданим цільовим значенням</li> <li>– Забезпечте зворотній зв'язок</li> <li>– Якщо потрібно – почніть спочатку</li> <li>– Документуйте отримані уроки</li> <li>– Стимулюйте керівників і працівників оцінювати досягнення своїх цілей та виконання завдань, свій прогрес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реалізуйте перевірені зміни в повному масштабі</li> <li>– Навчіть всіх, хто долучений до змін</li> <li>– Аналізуйте результати</li> <li>– Вимірюйте результативність змін</li> <li>– Тримайте процес під контролем</li> <li>– Кінцево змініть хід того чи іншого процесу</li> <li>– Оцініть результати</li> <li>– Продовжуйте збирати і аналізувати дані</li> <li>– Усувайте повернення до минулих методів</li> <li>– Перепроектуйте продукти і процеси</li> <li>– Дайте людям повноваження і зробіть їх керівниками процесів, за які вони відповідають</li> <li>– Зробіть працівників акціонерами, щоб вони вели себе як керівники</li> <li>– Стандартизуйте зміни в процесі (процесу)</li> <li>– Постійно ведіть моніторинг змін (процесу)</li> <li>– Документуйте покращення результативності, документуйте процес</li> <li>– Стандартизуйте зміни.</li> <li>– Документуйте отримані уроки</li> <li>– Забезпечте зворотній зв'язок</li> <li>– Документуйте результати проекту</li> <li>– Зробіть фінальну презентацію</li> <li>– Оцініть методи командної роботи</li> <li>– Оцініть результати проекту</li> <li>– Сплануйте майбутні дії</li> <li>– Відмітьте завершення циклу з удосконалення</li> <li>– Відмічайте і нагороджуйте тих, хто прийняв філософію якості змін</li> <li>– Оберіть новий проект (процес) для змін</li> <li>– Мотивуйте менеджерів і співробітників обирати новий аспект їх цілей та завдань, щоб вони почали працювати над ними</li> </ul>

\* Узагальнено автором за [2].

\*\* Основні концепції системи збалансованих показників розглянуті нами в [8].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сьогодні всі суб'єкти господарювання повинні бути готовими до того, що для забезпечення довготривалого розвитку та стабільності, необхідно часто вносити коригування в діяльність, а отже зміни. Розглянута модель управління змінами може бути корисною для вітчизняного бізнесу. В процесі трансформації суспільства відбуваються соціальні, екологічні, політичні кризи. Світ підживлює технологічний процес новим обладнанням, програмним забезпеченням, інноваційними знаннями, що можуть застосовуватись у всіх сферах. І ці зміни треба сприймати, адаптуватися до них, щоб бути конкурентоспроможними. Як відмічає один із провідних світових експертів з менеджменту Іцхас Адізес: "Бізнес повинен вчитися сприймати безперервні зміни і реагувати на них практично".

**Список використаної літератури:**

1. Used with permission from M.W. McCall. High Flyers: Developing the Next Generations of Leaders. Boston: Harvard Business Scholl Pres, 1998.
2. Рамперсад Х. Универсальная система показателей как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт Рамперсад: [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
3. Huse E.F. Organization Development and Change. – St. Paul, 1985.
4. 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.
5. Верхоглазенко В.Н. "Командообразование: основы управления и роли в команде" / [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: <http://www.acmegroup.ru/node.6>.  
6. Іцхак Адізес. Управління змінами – шлях до інтеграції (Central and East European Management Association) / [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adizes.com>.  
7. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; [пер. с англ.]. – М.: Олимп – Бизнес, 2003. – 214 с.  
8. Тарасюк Г.М. Методологічні підходи до формування збалансованої системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – № 1(51). – С. 225 – 233.

ТАРАСЮК Галина Миколаївна – доктор економічних наук, професор кафедри економіки Житомирського державного технологічного університету

**Наукові інтереси:**

– проблеми теорії та практики планування діяльності суб'єктів господарювання, корпоративного менеджменту, економіки підприємств