

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КРИЗИ НА ІТ-ПІДПРИЄМСТВІ

© 2016 ЧИЖОВ В. А.

УДК 338

Чижов В. А. Формування системи попередження кризи на ІТ-підприємстві

Метою статті є аналіз основних напрямків формування системи попередження кризи та антикризового управління на вітчизняних підприємствах сфери інформаційних технологій. Дано визначення поняттям кризи на підприємстві, плану безперервності діяльності. Визначено основні завдання антикризового управління підприємством. Обґрунтовано необхідність проведення діагностики кризових процесів на підприємстві. Зазначено, що за специфікою своєї діяльності підприємства сфери ІТ відрізняються від класичних виробничих структур, і, відповідно, вимагають інших підходів до управління кризовими процесами. З метою розробки ефективної системи попередження кризи на ІТ- підприємстві запропоновано впровадження плану безперервності діяльності, у якому поєднуюватимуться класичні підходи до діагностики кризи на підприємстві (загрози банкрутства), аналіз впливу нефінансових чинників на стабільність діяльності компанії, технічні загрози переривання бізнес-процесів.

Ключові слова: криза на підприємстві, кризис-менеджмент, план безперервності діяльності, ІТ-процеси.

Рис.: 1. **Бібл.:** 10.

Чижов Вадим Анатолійович – аспірант, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: v_chyzhov@ukr.net

УДК 338

UDC 338

Чижов В. А. Формирование системы предупреждения кризиса на ИТ-предприятии

Целью статьи является анализ основных направлений формирования системы предупреждения кризиса и антикризисного управления на отечественных предприятиях сферы информационных технологий. Даны определения понятиям: кризис на предприятии, план непрерывности деятельности. Определены основные задачи антикризисного управления предприятием. Обоснована необходимость проведения диагностики кризисных процессов на предприятии. Отмечено, что по специфике своей деятельности предприятия сферы ИТ отличаются от классических производственных структур, и, соответственно, требуют других подходов к управлению кризисными процессами. С целью разработки эффективной системы предупреждения кризиса на ИТ-предприятии предложено внедрение плана непрерывности деятельности, в котором будут сочетаться классические подходы к диагностике кризиса на предприятии (угрозы банкротства), анализ влияния нефинансовых факторов на стабильность деятельности компании, технические угрозы прерывания бизнес-процессов.

Ключевые слова: кризис на предприятии, кризис-менеджмент, план непрерывности деятельности, ИТ-процессы.

Рис.: 1. **Библ.:** 10.

Чижов Вадим Анатольевич – аспирант, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: v_chyzhov@ukr.net

Chyzhov V. A. The Formation of a System for Crisis Prevention at IT-Enterprise

The article is aimed at analyzing the major directions of formation of a system for crisis prevention and crisis management at the domestic enterprises of the information technology sphere. Definitions of the notions as crisis at enterprise and plan of operational continuity have been provided. The main tasks of crisis management at enterprise have been determined. The necessity of carrying out diagnostics of crisis processes at enterprise has been substantiated. It has been specified that, as to specifics of their activities, IT-enterprises differ from the classical production structures, and accordingly, require different approaches to the management of crisis processes. With a view to developing an efficient system for crisis prevention at IT-enterprise, the introduction of a plan of operational continuity has been proposed that will combine the classic approaches to diagnosis of crisis at enterprise (threat of bankruptcy), analysis of the impact of non-financial factors on the stability of enterprise, technical threats to interruption of business processes.

Keywords: crisis at enterprise, crisis management, plan of operational continuity, IT-processes.

Fig.: 1. **Bibl.:** 10.

Chyzhov Vadym A. – Postgraduate Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: v_chyzhov@ukr.net

На сьогоднішній день одним з ключових елементів стратегії підвищення конкурентоспроможності економіки України є забезпечення інноваційних, інвестиційних та науково-технічних переваг вітчизняних підприємств. Єдиною галуззю, що повною мірою розвивається за даним вектором, є національна галузь інформаційних технологій (ІТ), яка, серед усього іншого, демонструє послідовну трансформацію систем менеджменту у відповідності до міжнародних стандартів управління у сфері ІТ, зокрема у частині формування ефективних систем попередження виникнення кризових ситуацій з урахуванням специфіки функціонування в умовах національного ринку.

Проблема дослідження специфіки кризи та кризового менеджменту описана та досліджена в численних працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, серед яких варто відзначити таких: Р. Хіт, К. Медсен, Н. Платц, А. Д. Чернявський, І. Бланк. Специфіка управління ІТ-

підприємствами, як правило, розкривається та описується практиками ІТ-менеджменту.

Метою статті є аналіз основних напрямків формування системи попередження кризи та антикризового управління на вітчизняних підприємствах сфери інформаційних технологій.

Найбільшу актуальність впровадження нових ефективних методів управління набуває в кризові періоди. Слід зазначити, що подолання криз, які можуть виникати на будь-якому етапі життєвого циклу компанії, вимагає швидкого та професійного управлінського реагування.

Не в останню чергу це стосується ІТ-сфери, в якій, відповідно до поширеної думки, кризові явища є перманентною складовою менеджменту ІТ-процесів, так само як і висновки про те, що криза в ІТ-сфері є переломним моментом, що веде до оновлення та спонукає до прийняття інноваційних рішень. Гострота кризи повністю

залежить від правильно чи неправильно прийнятих управлінських рішень. За наявності професійно та адекватно розробленого антикризового плану негативні наслідки кризи можуть бути зведені до мінімуму.

К. Медсен та Н. Платц визначають, що криза – це незапланована подія з потенційно негативними наслідками, що загрожують існуванню організації через руйнування внутрішніх або зовнішніх структур, або впливаючи на правомірність її існування, яка вимагає прийняття негайних рішень [2].

А. Д. Чернявський зазначає, що «криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування» [10, с. 6].

Р. Хіт стверджує, що досвід аналізу криз і катастроф у будь-якій сфері людської діяльності переконливо свідчить, наскільки важливою для ефективного менеджменту є передкризова ситуація, коли ще можна розрахувати зусилля і вчасно попередити про катастрофу, що насувається. Аналіз походження й природа кризової ситуації, її наслідків підкаже, як запобігти кризі, і, тим самим, дозволить удосконалити технологію кризового менеджменту [9].

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством можна визначити так [5]:

- ✦ здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- ✦ розробка заходів щодо зниження зовнішньої вразливості підприємства;
- ✦ підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- ✦ розробка планів антикризового управління відповідно до прогнозованих варіантів виникнення криз на підприємстві;
- ✦ забезпечення оперативного впровадження розроблених сценаріїв антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- ✦ здійснення управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків;
- ✦ перегляд і тестування планів антикризового управління відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Зазначене свідчить про необхідність дослідження загального фінансового та економічного стану господарського суб'єкта, визначення симптоматики кризи та масштабів кризового розвитку, організаційних дисфункцій та інших відхилень. Це зумовлює необхідність проведення діагностики кризових процесів на підприємстві. За своєю суттю, вона є функцією та специфічною стадією антикризового управління, вихідним пунктом для прогнозування розвитку підприємства, складання адекватних антикризових планів. Для керівництва компанії діагностика є засобом отримання достовірної інформації щодо реальних можливостей підприємства на початковому етапі кризи та є основою для подальшого введення особливих методів та механізмів менеджменту.

При аналізі теоретичних джерел з питань антикризового управління на підприємстві було виявлено, що вітчизняні дослідники в основному зосереджуються

на моніторингу фінансової діяльності підприємства – фінансових результатах господарської діяльності, майновому стану, показнику ліквідності, фінансовій стійкості та платоспроможності, діловій активності, рентабельності.

Майже класичним алгоритмом проведення діагностики кризи розвитку підприємства є алгоритм, запропонований у роботі І. Бланка, який передбачає проведення таких етапів [3]:

1. Створення інформаційної бази дослідження.
2. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства (під час якої на базі публічної звітності підприємства із застосуванням спеціальних прийомів аналізу виявляються зовнішні ознаки наявності кризи, формується звіт щодо фінансового стану підприємства та визначаються основні чинники виникнення кризового стану на підприємстві).
3. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства (визначає ймовірність поглиблення кризи до останньої фази, яка передбачає безпосередньо банкрутство підприємства)
4. Дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства (оцінює можливості відновлення нормального стану господарсько-фінансової діяльності підприємства)
5. Узагальнення результатів діагностування кризи розвитку підприємства (в систематизованому вигляді містити усі отримані результати дослідження).

Однак, на думку автора, обмеженість класичних вітчизняних підходів полягає як раз у тому, що кінцевим результатом кризи на підприємстві вбачається його банкрутство або ліквідація, та, відповідно, акцентуація діагностики кризи на підприємстві направлена на регулярну оцінку параметрів за даними фінансової звітності на базі стандартних процедур. Такий аналіз значною мірою залишає поза увагою інші, нефінансові, чинники, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства. На прикладі аналізу діяльності окремих вітчизняних ІТ-підприємств було виявлено, що фінансова звітність є обмеженим джерелом інформації щодо кризового стану підприємства. Подекуди погіршення фінансових показників є останньою стадією розвитку кризи, коли та входить у свою завершальну фазу.

За специфікою своєї діяльності підприємство сфери ІТ відрізняється від класичних виробничих структур, відповідно, вимагає інших підходів до управління кризовими процесами. За своєю суттю – це економіка знань практично в чистому вигляді. На сьогоднішній день українську сферу ІТ можна характеризують таким чином [8]: невимоглива до інфраструктури (єдині необхідні елементи – електрика і зв'язок); не вимагає імпорту ресурсів; має об'єктивні передумови до стійкого зростання; щорічно генерує нові робочі місця (з дуже великими, за українським рівнем, розмірами оплати); надприбуткова для держави. ІТ-компанії інвестують в єдиний свій реальний актив – людей – у вигляді зарплат та навчання, серед матеріальних активів – обладнання.

Однак чим більше використовуються в бізнесі інформаційні технології, тим серйозніше він потребує забезпечення безперебійності процесів. Окрім ІТ-під-

приємств, це також стосується кредитно-фінансових, телекомунікаційних, енергетичних компаній, ритейлерів і багатьох державних структур, яким критично важлива безперервність ділової активності [6]. У цьому контексті застосування такого механізму кризис-менеджменту, як управління безперервністю діяльності підприємства та складання відповідного плану на підприємствах ІТ-галузі України є життєвою необхідністю.

На сьогоднішній день система управління безперервністю бізнесу поступово охопила, крім питань інформаційної безпеки, практично всі аспекти ділової активності, перетворившись в цілісну структуру поглядів на методи забезпечення безперервності бізнесу – стійкості організації до різноманітних збоїв, руйнувань і втрат, у першу чергу – фінансових. Забезпечення безперервності бізнесу обумовлено необхідністю зберігати стійкість і стабільність функціонування компанії та її інформаційної системи в різних умовах несприятливого впливу зовнішніх і внутрішніх факторів техногенного та/або природного характеру [7].

Business Continuity Institute визначає план безперервної діяльності як набір процедур та інформації, що розроблені, зібрані та збережені з метою швидкого застосування у випадку надзвичайної події чи катастрофи [1].

План управління безперервністю діяльності є ефективним способом спрощення та прискорення реагування на можливі проблеми в діяльності компанії, а також організації превентивного антикризового менеджменту. За своєю суттю, розробка такого плану є підготовкою до можливої кризи. Впровадження плану може потребувати підготовки резервних елементів ведення бізнесу, аварійних режимів роботи обладнання і т.п., а також додаткової підготовки персоналу.

Управління безперервністю бізнесу, як і будь-який менеджмент, починається з визначення стратегії та планування. Воно полягає в розробці плану по забезпеченню безперебійності бізнес-процесів (*Business Continuity Planning – BCP*) і плану їх відновлення в разі нештатних ситуацій (*Disaster Recovery Plan – DRP*). Різниця між термінами BCP і DRP в тому, що BCP спрямовано на підтримку бізнес-активності та бізнес-функцій, у той час як DRP – на підтримку безперебійної роботи інформаційних систем і збереження даних. BCP орієнтований на попередження проблем, а DRP – на їх вирішення [4].

Роботу з управління безперервністю бізнесу можна умовно описати такою схемою (рис. 1):

1. Аналіз компанії з точки зору схильності до ризиків передбачає декілька етапів [7]:

- ★ *аналіз бізнес-процесів*, під час якого визначається рівень критичності ризиків організації;
- ★ *аналіз ризиків*. На цьому етапі відбувається ідентифікація можливих переривників бізнесу та ранжування їх за ступенем важливості;
- ★ *оцінка впливу на бізнес*. На основі отриманих на попередніх етапах даних складається перелік основних бізнес-процесів, в яких виявлені певні порушення функціонування, які потенційно призведуть до збитків. Далі будується модель, яка ілюструє зв'язок між цими порушеннями та масштабами можливих втрат, які можуть бути зафіксовані як кількісно, так і якісно.

2. На етапі розробки ВСР визначаються основні положення плану забезпечення безперервності бізнесу (його актуальність, основні цілі та завдання, способи вирішення).

3. Етап тестування та впровадження ВСР передбачає необхідність розробки заходів та інформування персоналу про заходи, що вживаються в разі виникнення загроз, а також про заходи щодо усунення наслідків позаштатної ситуації. Від підготовки компетентного персоналу буде прямо залежати успіх відновлення після події. Варто відзначити, що даний етап стосується кризових подій, пов'язаних із технічними збоями роботи підприємства – збій у роботі обладнання, загроза втрати даних, хакерські атаки, вилучення обладнання через втручання силових структур тощо.

4. Підтримка плану безперервності є важливим елементом ВСР, що передбачає забезпечення координації одночасних дій як всередині компанії, так і в разі необхідності у взаємодії із зовнішніми контрагентами – з державними регулюючими та правоохоронними органами, засобами масової інформації, клієнтами, інвесторами, акціонерами і т. п. Таким чином, при певних обставинах план безперервності діяльності повинен передбачати залучення третіх осіб для врегулювання специфічних кризових ситуацій, з якими компанія не може впоратися самостійно. Це можуть бути як PR-агентства для забезпечення контрзаходів негативної публічної інформації, експерти з кризового менеджменту для загальної координації робіт з мінімізації наслідків кризи, незалежні аудитори, аутсорсингові компанії.

Крім того, на ринку представлений досить широкий спектр програмного забезпечення для автоматизації процесів планування і управління безперервністю бізнесу. Таке ПЗ здатне спростити процеси підтримки поточних планів безперервності бізнесу, синхронізувати і підтримувати актуальну інформацію, використовувати

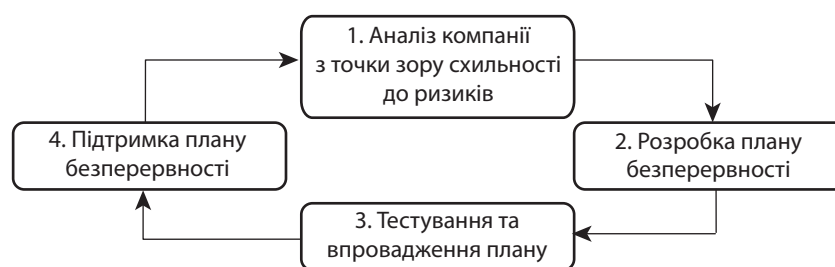


Рис. 1. Життєвий цикл плану безперервності діяльності

ючи інтерфейси інших додатків, коригувати управління компанією з урахуванням планів безперервності бізнесу [7]. У контексті адаптації такого підходу до реалій розвитку та функціонування вітчизняних ІТ-компаній автором пропонується проведення попереднього вивчення компанії з точки зору схильності до ризиків на основі аналізу таких шести критичних елементів забезпечення стабільності ведення ІТ-бізнесу в Україні:

«Персонал»:

- залежність від одного співробітника;
- кон'юнктура ринку праці;
- складнощі з наймом нового персоналу;
- ризики переманювання персоналу клієнтом;
- рівень сформованості корпоративної культури;
- рівень лояльності персоналу;
- рівень плинності кадрів.

«Процеси»:

- рівень складності процесів;
- рівень бюрократизованості процесів;
- рівень сформованості процесів;
- інфраструктура.

«Структура»:

- рівень диверсифікації ризиків економіко-географічного розташування;
- рівень стабільності економіко-правового середовища країни розташування;
- конфлікт серед акціонерів/власників;
- ризики реалізації продукту (для продуктової компанії);

- форс-мажор.

«Клієнт»:

- ризик втрати клієнта;
- складнощі з пошуком клієнтів;
- незадоволення клієнта якістю продукту/послуги;
- незадоволення клієнта плинністю кадрів;
- географія розміщення клієнтів;
- ризик кризи в індустрії клієнта.

«Стратегія»:

- бізнес-модель;
- рівень географічної диверсифікації;
- рівень концентрації клієнтів.

«Фінанси»:

- вартість персоналу та додаткові витрати через плинність персоналу;
- розподіл прибутку;
- вартість грошей;
- маржинальність;
- розмір прибутку;
- ліквідність;
- стадія розробки продукту;
- рівень залежності від клієнта.

У цілому, розроблений автором алгоритм проведення попереднього аналізу компанії з точки зору схильності до ризику передбачає автоматизовану систему анкетування, аналіз відповідей респондентів (на основі визначеної критичності обраного параметру відповіді), визначення основних проблем і факторів ризику компанії, формування рекомендацій. Отримані

результати пропонується використати як основу для складання та впровадження ВСР.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, можна зазначити, що керівникам підприємств для успішного функціонування бізнесу необхідно передбачити створення плану забезпечення безперервності бізнесу, що дозволить мінімізувати ризики і попередити негативні наслідки самої позаштатної ситуації. Пропонується розширити сферу застосування плану безперервності діяльності щодо компаній ІТ-бізнесу, поставивши його в основу впровадження системи ефективного кризис-менеджменту на підприємстві, об'єднавши в ньому як класичні підходи до діагностики кризи на підприємстві (загрози банкрутства), значною мірою розширивши аналіз впливу нефінансових чинників на стабільність діяльності компанії, так і технічні загрози, акцентуючи увагу на постійності та циклічності роботи впроваджених планів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. General Business Continuity Terms // Business Continuity Institute Glossary (28 Sep. 2001). URL: <http://www.thebci.org/frameset.html>
2. Madsen K. T, Platz N. D. Crisis Management in IT Projects. Denmark: Aalborg University. URL: <https://www.itu.dk/iris29/IRIS29/5-3.pdf>
3. Бланк І. О., Ситник Г. В. Управління фінансами підприємства: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 780 с.
4. Голов А. Планирование непрерывности бизнеса организации. URL: <http://www.topsbi.ru/default.asp?artID=75>
5. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1 (39). С. 102–105.
6. Обеспечение непрерывности бизнес-процессов и управление кризисными ситуациями. URL: <http://www.kp.ru/guide/drj-bcm-i-bcp.html>
7. Петренко С., Ремизова О. Есть ли у вас план?! URL: <http://www.osp.ru/cio/2005/02/173815/>
8. Тышкевич И. Как Украина выдавливают IT-сектор за границу и что при этом теряет. *Хвиля*. 23.09.2015. URL: <http://hvylya.net/analytics/economics/kak-ukraina-vyidavlyvaet-it-sektor-za-granitsu-i-cto-pri-etom-teryaet.html>
9. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників/пер. з англ. Київ: Наук. думка, 2002. 566 с.
10. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2000. 208 с.

Науковий керівник – Павленко І. А., доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства Київського національного економічного університету

REFERENCES

- Blank, I. O., and Sytnyk, H. V. *Upravlinnia finansamy pidpriemstva* [The financial management of the enterprise]. Kyiv: KNTEU, 2006.
- Chernyavskiy, A. D. *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management]. Kyiv: MAUP, 2000.
- “General Business Continuity Terms” Business Continuity Institute Glossary. <http://www.thebci.org/frameset.html>
- Golov, A. “Planirovaniye neprerynnosti biznesa organizatsii” [The business continuity planning organization]. <http://www.topsbi.ru/default.asp?artID=75>

Khit, R. *Kryzovyi menedzhment dlia kerivnykiv* [Crisis management for managers]. Kyiv: Naukova dumka, 2002.

Makhovka, V. M. "Metodolohiia formuvannia systemy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Methodology of formation of system of the enterprise crisis management]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 1(39) (2013): 102-105.

Madsen, K. T, and Platz, N. D. "Crisis Management in IT Projects. Denmark: Aalborg University". <https://www.itu.dk/iris29/IRIS29/5-3.pdf>

"Obespecheniye nepreryvnosti biznes-protsessov i upravleniye krizisnymi situatsiyami" [Ensuring continuity of business

processes and crisis management]. <http://www.kp.ru/guide/drpbcm-i-bcp.html>

Petrenko, S., and Remizova, O. "Est li u vas plan?!" [Do you have a plan?!]. <http://www.osp.ru/cio/2005/02/173815/>

Tyshkevich, I. "Kak Ukraina vydavlivayet IT-sektor za granitsu i chto pri etom teryaet" [As Ukraine pushes the IT sector overseas and thus loses]. Khvilia. <http://hvylyu.net/analytics/economics/kak-ukraina-vyidavliyaet-it-sektor-za-granitsu-i-chno-pri-etom-teryaet.html>

УДК 005.73

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ*

© 2016 ШВІНДИНА Г. О.

УДК 005.73

Швіндина Г. О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві

Метою даної статті є узагальнення поглядів на організаційні зміни та критичне вивчення сучасних підходів до управління організаційними змінами, а також прикладів успішних змін на сучасному підприємстві. Здійснено аналіз існуючих підходів до визначення дефініції «організаційний розвиток», представлено концепцію А. Ван де Вена та М. Пуля як первинну для подальшого вивчення та типологізації організаційних змін. Проаналізовано практику організаційних змін, наведено окремі моделі та їх критику, підкреслено роль трансформаційного лідера в процесі змін. Перспективними напрямками подальших досліджень є ідентифікація рушійних сил організаційних змін з урахуванням галузевої специфіки підприємств, а також оцінки впливу кардинальних і поступових перетворень на організаційну ефективність, типи життєвого циклу організації, питання існування певного алгоритму змін і типовість розвитку організаційних одиниць.

Ключові слова: організаційні зміни, організаційний розвиток, трансформаційне лідерство, стратегічне управління.

Рис.: 2. **Бібл.:** 18.

Швіндина Ганна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: shvindina.hannah@gmail.com

УДК 005.73

Швиндина А. А. Теоретические и практические аспекты организационных изменений на предприятии

Целью статьи является обобщение взглядов на организационные изменения и критическое изучение современных подходов к управлению организационными изменениями, а также примеров успешных изменений на современном предприятии. Осуществлен анализ существующих подходов к определению дефиниции «организационное изменение», представлена концепция А. Ван де Вена и М. Пуля как основополагающая для дальнейшего изучения и типологизации организационных изменений. Проанализирована практика организационных изменений, представлены отдельные модели и их критика, подчеркнута роль трансформационного лидерства. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются идентификация сил организационных изменений с учетом отраслевой специфики предприятий, а также оценки влияния кардинальных и постепенных преобразований на эффективность организации, вопросы существования определенного алгоритма изменений и типичность развития организационных единиц.

Ключевые слова: организационные изменения, организационное развитие, трансформационное лидерство, стратегическое управление.

Рис.: 2. **Библ.:** 18.

Швиндина Анна Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)

E-mail: shvindina.hannah@gmail.com

UDC 005.73

Shvindina H. O. The Theoretical and Practical Aspects of the Organizational Changes in Enterprise

The article is concerned with generalizing views on the organizational changes and a critical study of the current approaches to managing the organizational changes, as well as providing examples of successful changes in the contemporary enterprise. An analysis of the existing approaches to the definition of «organizational change» has been done, the concept by A. Van de Ven and M. Poole has been presented as fundamental for further studying and classifying the organizational changes. Practice of organizational changes has been analyzed, individual models together with the related criticism are presented, role of transformational leadership has been underscored. Prospective directions for further research will be: identifying the forces of organizational changes, taking account of the sectoral specificity of enterprises, as well as evaluations of the impact of both radical and progressive changes on the efficiency of organization, issues as to availability of a certain algorithm of changes and typicality in the development of organizational units.

Keywords: organizational changes, organizational development, transformational leadership, strategic management.

Fig.: 2. **Bibl.:** 18.

Shvindina Hanna O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Sumy State University (2 Rymkoho-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: shvindina.hannah@gmail.com

Успішні організаційні зміни та організаційний розвиток вважають синонімами, і впевненість у тому, що для сучасної організації важливо вчасно змінюватися, поділяють багато вчених і практиків. Закордонні вчені займаються проблемою проведення організаційних змін так само давно, як була сформована теорія органі-

зації як стало поле досліджень. Можна згадати модель організаційного зростання Ларрі Грейнера [10] або навіть більш ранню роботу Едіт Пенроуз [15], яка критикує вико-

* Дослідження виконано у рамках програми Європейського Союзу Erasmus Mundus BACKIS (2012-2741 / 001-001 – EMA2).