

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).

ристання біологічних аналогій в теорії фірми. Зростання організації та її розвиток і досі залишається явищем, яке привертає увагу дослідників. Логіка змін та можливість впливати на них у бажаному напрямку – це поле пошуків стратегів, менеджерів та осіб, які приймають рішення. Так, наприклад, можна прослідкувати ефективність організаційних змін на прикладі інноваційних моделей розвитку Генрі Чезброу [8] або концепції динамічних здібностей Девіда Тіса [17] та його послідовників. Сучасні дослідники намагаються відтворити успішні «рецепти» в схожих умовах або наблизитися до їх відтворення, тим не менш, ці спроби в українських реаліях ставлять більше питань, ніж відповідей.

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.

ІСТОРИЧНИЙ ОГЛЯД КОНЦЕПЦІЙ

Історія розвитку концепцій організаційних змін як окремої галузі теорії управління розпочалося після 1950-х років, одночасно з розвитком стратегічного управління, адже стратегія розуміється як «аналіз поточної ситуації та її зміна, у разі потреби, на основі співвідношення наявних ресурсів і бажаних» (курсив наш – Г. Ш.) згідно з Пітером Друкером [9]. У своїй книзі П. Друкер наголошує на тому, що зміни – це норма, і головна відмінність ефективних стратегій – це інноваційність. Одночасно з пошуком цілеспрямованих методів та принципів стратегічного управління та змін розвивається окремий напрямок організаційного еволюціонізму, послідовники якого спостерігають всі типи організаційних змін аби знайти певний алгоритм їх відтворення. З 1972 р. і впродовж довгих років у галузі організаційних змін домінувала модель Курта Левіна. Трифазна модель К. Левіна «розморожування – зміна – заморожування» була настільки лаконічною та всеохоплюючою одночасно, що і у 1999 р. дослідники А. Арменакіс та А. Бедіан [4], аналізуючи мультфазні моделі, які склалися у 1990-ті рр., вважають, що вони є різними варіаціями моделі К. Левіна. Ця модель, яка вважалася революційною свого часу, і досі є популярною та отримує новий розвиток у працях сучасних дослідників, таких як Бернард Бернс [7].

Віокремлення революційного та еволюційного зростання, запропоноване Ларрі Грейнером, зробило свій внесок у розуміння природи організаційних змін. У своїй роботі [10] він називає тривалі періоди зростання, протягом яких не стається значущих зрушень в організаційних практиках, «еволюцією». І навпаки, періоди суттєвого хаотичного руху в організаційному житті Л. Грейнер визначає як «революцію». У дослідженні типів організаційних змін [2] А. С. Царенко наводить результати історичного огляду та стверджує, що схоже розділення вже пропонували П. Воцлавик та його співавтори раніше, у 1974 р., які свого часу відмітили два типи змін: першого (поступові модифікації) та другого порядку, при цьому зміни другого порядку потребують модифікації самої системи.

Необхідно враховувати, що найбільшу цікавість мають питання щодо причин змін. Дослідники слушно розділяють їх на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні), при цьому продовжуються дебати щодо переваги сил у системі внутрішні – зовнішні фактори. Якщо дослідники організаційних змін фокусуються на стані та процесах внутрішньоорганізаційного метаболізму, то практики стратегічного менеджменту наводять докази про існування революційних та еволюційних змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, Дерек Ф. Абель [3] в ході аналізу зовнішніх змін називає еволюційними змінами такі, що відбуваються повільно та є легко прогнозованими. Революційні зміни, на його думку, – це раптові явища та події, які відбуваються несподівано у зовнішньому середовищі. І, таким чином, з'являється новий термін – «стратегічні вікна», або можливості, які відкриваються перед суб'єктами господарювання в результаті революційних змін на ринку. Цей термін широко застосовується у стратегічному менеджменті та управлінні інноваціями. Можна стверджувати, що дослідники і досі дискутують щодо типології змін, беручи до уваги такі їх характеристики, як швидкість – повільність, дискретність – безперервність, джерело походження (внутрішні – зовнішні), дискретність та кумулятивність, і звісно масштаби змін. Типологія змін пропонувалась дослідниками неодноразово, але частіше за все в класифікації змішувалися ознаки, вказані нами вище, а щодо причин змін дискусія триває.

Аналіз досліджень у галузі змін виявив розбіжність у трактуваннях самих понять «організаційні зміни», які слід, на наш погляд, систематизувати. Наведемо деякі з визначень, серед яких класичним є ствердження А. Ван де Вена та М. С. Пуля: «Зміни – це тип подій, які проявляють себе у різниці форми, якості або стану організаційної одиниці протягом часу і які підтверджуються в ході емпіричного спостереження» [18, р. 512]. При цьому розвиток вони розуміють як процес змін або як «прогресію у подіях змін, які розвертаються протягом існування організаційної одиниці – від ініціації чи початку до її кінця або ліквідації» [ibid]. Водночас У. Барнетт та Г. Керол дають більше коротке визначення організаційних змін: «це трансформація організації між двома моментами часу» [5, р. 219]. Як вказує Т. Є. Андреева [1], у більшості визначень організаційних змін змішуються змістовність змін та процес реалізації цих змін, і рекомендує розділити їх на змістовне визначення, погоджуючись із дефініцією А. Ван де Вена та М. С. Пуля, а сам процес змін вчена пропонує розглядати як «послідовність подій, які привели до змістовних змін в організації, які спостерігаються, тобто сукупність причин, які викликають зміни, підпроцеси прийняття рішень про зміни, його детальне розроблення та впровадження» [1, с. 35–36]. На наш погляд, таке процесне визначення об'єднує причини та наслідки подій, які відбуваються в організації.

Якщо вчені розглядають зміни в межах однієї дихотомії, наприклад, революційність – еволюційність змін, то А. Ван де Вен та М. С. Пуль пропонують двовимірну матрицю за характеристиками «режим змін» – «одиниця змін» (рис. 1). Для того, аби відобразити внутріш-

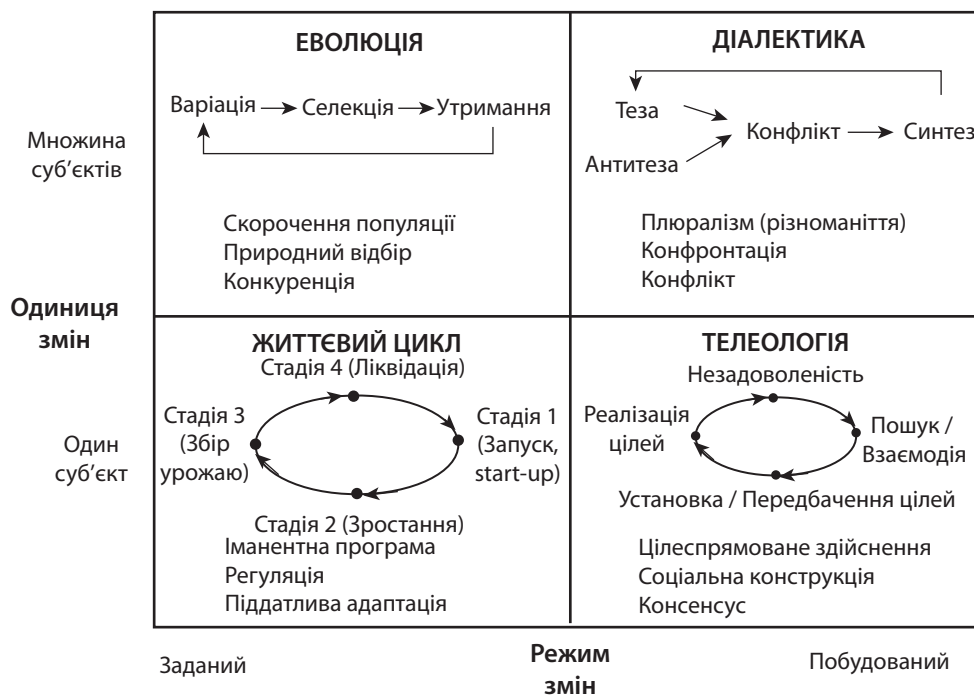


Рис. 1. Процесні теорії організаційного розвитку та змін за А. Ван де Веном та М. Пулем [18, р. 520]

ні драйвери та процеси змін, ті ж самі А. Ван де Вен та М. С. Пуль вводять поняття «мотор змін», розробляють та представляють типологію таких драйверів. І досі їх концепція є домінуючою в закордонній академічній літературі з питань організаційних змін, тому вважаємо за доцільне зупинитися на ній детальніше.

У своїй роботі вчені проробили більше 20 процесних теорій змін та дійшли висновку, що їх можна типологізувати за чотирма ідеальними типами (див. рис. 1). Значущість цієї класифікації в тому, що вона конкретизує трактування різних типів змін відповідно до ідентифікованих сучасних підходів. Так, наприклад, підходи з точки зору життєвого циклу включають в себе девелопменталізм, біогенез, онтогенез, низку підходів зі стадійного розвитку людини (дитини), теорії життєвого циклу організації та частину теорій інноваційного розвитку. Цей погляд спирається на іманентну природу змін, адже суб'єкт, що розвивається, має вбудовану логіку, програму, або навіть код (подібний до ДНК), який регулює процеси змін та зрушує весь суб'єкт від точки відправлення до наступної точки, або бажаної точки, яка визначена в сьогоденному стані. Таким чином, зміни – це прогресуюча послідовність нарощування характеристик через стадії, при цьому процес є кумулятивним і кон'юнктивним водночас в розрізі життєво-циклового підходу.

Згідно з телеологічним підходом зміни відбуваються через волю та наміри цілеспрямованого актора чи організаційної одиниці. Таким чином, організаційний розвиток – це процес послідовного формування цілей, впровадження, оцінка та модифікація цілей, який постійно повторюється. Але, на відміну від життєво-циклових теорій, телеологія не передбачає якомось чіткого правила чи логічного напрямку, більше того, досягнення цілей не означає перманентної рівноваги, цілі постійно

переглядаються та конструюються виходячи з отриманого досвіду, знань та помилок. Одним з обмежень, чи радше вимог для впровадження телеологічного підходу на рівні організації, є кооперація суб'єктів (організаційних одиниць). І головне припущення телеологічних теорій в тому, що суб'єкти приймають раціональні рішення або діють в межах норм раціональної поведінки.

Згідно з діалектичними теоріями зміни виникають, коли протиставлені цінності, рушійні сили або події отримують достатньо влади для конфронтації та встановлення нового статус-кво.

Що стосується еволюційних теорій, то еволюція як раз в самому широкому сенсі – це кумулятивні зміни структурних форм популяції організаційних одиниць серед спільнот, галузей або суспільств, як вказували М. Ханан та Дж. Фріман [11], які були родоначальниками нової галузі – організаційної екології. У своєму огляді А. Ван де Вен і М. Пуль роблять висновок, що з точки зору еволюційних підходів зміни – це періодичний кумулятивний та імовірнісний прогрес від варіації до селекції (із елімінацією неефективних організаційних практик чи одиниць) і від селекції до утримання організаційних одиниць [18, р. 518].

Перелічені підходи до розуміння організаційних змін формують різні так звані генератори, або «мотори» змін, за виразом вчених. А вже комбінація таких «моторів» визначає ту чи іншу гібридну теорію змін. Так, наприклад, за такою системою організаційна екологія М. Ханана та Дж. Фрімена є одномоторною концепцією, а теорія організаційного розвитку Л. Грейнера оцінюється як дуальна, тобто така, що комбінує два мотори змін, у цьому випадку – іманентну програму життєвого циклу та конфлікти – з діалектичного підходу. Вчені роблять припущення про існування три- та чотиривимірних підходів до організаційних змін. Універсальність класифі-

кації А. Ван де Вена та М. Пуля стає в нагоді стратегічним менеджерам та практикам зі змін у ході реалізації програм організаційного розвитку.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Однією з найбільших проблем у ході впровадження організаційних змін є опір змінам. Тому останні десятиліття дослідники присвячують роботи з'ясуванню ролі лідерства в здійсненні успішних організаційних змін. У процесі розвитку уявлення про організаційні зміни трансформуються й уявлення про роль лідера змін. Він має бути провісником і мотиватором інновацій в організації. І завдяки роботі Джеймса МакГрегора Бернса «Трансформаційне лідерство» (1978 р.) з'являється термін «трансформаційне лідерство». Дослідники Б. Басс, Д. Уолдман, Б. Аволіо та М. Беб [6] пишуть, посилаючись на Д. М. Бернса, що лідерство може бути або трансакційним, або трансформаційним. Якщо трансакційний лідер націлений на виконання поставлених цілей і на відповідність заявленим стандартам, то трансформаційний лідер «намагається піднести потреби послідовників до цілей та задач лідера» [6, р. 74]. Іншими словами, трансформаційний лідер – націлений на зміни як всередині організації, так і всередині організаційних одиниць, включаючи окремих послідовників. Трансформаційний лідер – це той, хто надихає на позитивні зміни, або той, хто робить зміни позитивними. На наш погляд, це людина, яка керується своїм досвідом та інсайтами, проактивно просуває ідею про зміни, впливає на оточення та сприйняття окремих людей, генерує ідеї або підтримує їх генерацію та механізми впровадження організаційних змін, і сприяє успішному розвитку своїх послідовників, *перетворюючи* їх на лідерів змін.

Дослідники виявили, що саме цей стиль керівництва приводить до підвищення продуктивності груп та організацій в цілому. Д. Герольд та його співавтори вводять поняття «зобов'язання змінам» (*change commitment*), яке «виходить за межі просто позитивного ставлення до змін, включаючи наміри підтримувати зміни, а також бажання працювати задля їх успішного впровадження» [12, р. 347]. Таке зобов'язання є психологічною відданістю змінам, яке є більшим, ніж демонстрація підтримки, чи відкритості, чи навіть прийняття змін. Як стверджують ті ж Д. Герольд та його співавтори, існує три типи зобов'язань змінам – афективні, нормативні та безперервні. Як раз афективні зобов'язання пов'язують із трансформаційним лідерством, оскільки трансформаційні лідери підвищують продуктивність послідовників, впливають на ідентифікацію послідовників із групою, на інтерналізацію групових цінностей, як підтверджують роботи Б. Шаміра, Р. Хауса та М. Артура [16].

Практики з організаційних змін пропонують різні моделі впровадження – у межах налагодженої системи стратегічного управління або зміни як окремих проект. У рамках цього дослідження ми обрали модель А. Мааса, яка має назву *модель порядку виконання стратегії*. У межах цієї моделі змішуються підходи до організаційних змін, поняття про трансформаційне лідерство та стратегічне управління. А. Маас пропонує послідов-

ність із 9 стадій, яка забезпечить, на його думку, успішну реалізацію стратегії як системи дій з організаційних змін (рис. 2).



Рис. 2. Модель впровадження стратегії за А. Маасом [14]

Дана модель за класифікацією Ван де Вена – Пуля є телеологічною, оскільки заснована на намірах стратега та топ-менеджменту впроваджувати зміни задля підвищення результативності компанії та відбувається в циклі. На наш погляд, одним із основних елементів моделі слід вважати зміну культури та лідерство, і насамперед – трансформаційне лідерство.

Як приклад наведемо історію успіху компанії Starbucks. Із самого початку заснування у 1971 р. ця компанія спеціалізувалася на продажу кавамашин, і для цього в їх магазині в м. Сієтл розливали чудову каву, аби привчати покупців до високоякісного напою та змінювати смаки на користь добре змеленої та приготовленої кави. Усе змінилося у 1982 р. із появою Говарда Шульца, який був постачальником компонент для кавамашин і вирішив відвідати своїх клієнтів. З його слів, після того, як він скуштував каву у Starbucks, він «закохався» і вирішив бути частиною цього бізнесу [13]. Говард змінює місце роботи, стає директором з маркетингу в Starbucks і з метою розширення асортименту вирушає до Мілану, збирає найкращі рецепти кави, влаштовує навчання персоналу і в 1985 р. пропонує бізнес-план з розширення бізнесу та перетворення його на мережу кав'ярень. Але засновники бізнесу відмовляються від цієї ідеї. Говард вимушений піти, оскільки, *відданий організаційним змінам, він не знаходить підтримки менеджменту*. Він відкриває свій бізнес, дуже схожий на Starbucks. Наступного ж року керівництво Starbucks усвідомлює, що більше не може керувати великою компанією та продає бізнес. Говард, який не втрачає надії на розвиток, знаходить інвесторів, спонсорів, позичальників та викупав бізнес. З цього часу розпочинається розквіт та експансія Starbucks, і кав'ярні стають такими, якими їх знають сучасні споживачі.

У цьому прикладі ми бачимо, що відсутність компетентного менеджменту (власники компанії не бачили перспективності бізнес-мережі) зіграло фатальну роль у протистоянні лідеру змін – Говарду Шульцу. І сама фігура Говарда як трансформаційного лідера стала тим самим «секретом» фірми та її ключовим фактором успіху. Його відданість змінам та закоханість у справу змінило уявлення про індустрію в цілому, вплинула на стандарти обслуговування, управління людськими ресурсами та уявлення про успішність організаційних змін.

Постає питання, був би Starbucks тією компанією, яку ми знаємо сьогодні, без Говарда Шульца? Наскільки важливою є роль трансформаційного лідера в процесі організаційних змін – усе це слід досліджувати на прикладі багатьох компаній.

ВИСНОВКИ

Аналіз та узагальнення досліджень у сфері організаційних змін показало розбіжності у трактуванні поняття «організаційні зміни». Дослідники концентрують свою увагу на виявленні причин змін, їх рушійних сил, а також таких характеристиках, як швидкість – повільність, дискретність – безперервність, кумулятивність, масштаби, джерело їх походження та прогнозованість наслідків.

Наведена типологія А. Ван де Вена та М. Пуля вирішує частково цю проблему, класифікуючи зміни відповідно до чотирьох ідеальних моделей змін. Ця типологія дозволяє оцінити життєздатність сучасних моделей управління організаційними змінами та моделей стратегічного управління. Наведені приклади та практичні аспекти організаційних змін дозволяють стверджувати, що роль трансформаційних лідерів є недослідженою та вимагає додаткової уваги. Крім зазначеної проблеми ідентифікації ролі трансформаційного лідерства, залишаються дискусійними інші питання моделювання організаційних змін: революційність та еволюційність змін, пропорційність впливу кардинальних і поступових перетворень на організаційну ефективність, типи життєвого циклу організації, питання існування певного алгоритму змін та типовість розвитку організаційних одиниць. Усі ці питання змальовують напрямки подальших досліджень у даній галузі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия 8. Менеджмент. 2004. № 16 (2). С. 33–50.
2. Царенко А. С. Анализ различных типов организационных трансформаций. *Вопросы современной науки и практики*. Университет им. В. И. Вернадского. 2007. № 3 (9). С. 141–145.
3. Abbel D. F. Strategic Windows. *Journal of Marketing*. July, 1978. P. 21–26.
4. Armenakis A. A., Bedeian A. G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*. 1999. No. 25 (3). P. 293–315.
5. Barnett W. P., Carroll G. R. Modeling internal organizational change. *Annual review of sociology*. 1995. Vol. 21. P. 217–236.

6. Bass B. M., Waldman D. A., Avolio B. J., Bebb M. Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Management*. 1987. No. 12 (1). P. 73–87.
7. Burnes B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*. 2004. No. 41 (6). P. 977–1002.
8. Chesbrough H. Managing open innovation. *Research-Technology Management*. 2004. No. 47 (1). P. 23–26.
9. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. Revised Edition. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust, 1973, 1974 and 2008. URL: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf>
10. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* (Reprinted from 1972). 1997. No. 76 (3). P. 55–60.
11. Hannan M. T., Freeman J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. 1997. Vol. 58. No. 5. P. 929–964.
12. Herold D. M., Fedor D. B., Caldwell S., Liu Y. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*. 2008. No 93 (2). P. 346–357.
13. Howard Schultz Biography: Success Story of Starbucks CEO. URL: <https://astrumpeople.com/howard-schultz-biography-success-story-of-starbucks-ceo/>
14. Maas A. The strategy execution Agenda. Strategos Consulting. 2013. 19th of February. URL: <http://strataegos.com/the-strategy-execution-agenda/>
15. Penrose E. T. Biological analogies in the theory of the firm. *The American Economic Review*. 1952. No. 42 (5). P. 804–819.
16. Shamir B., House R. J., Arthur M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*. 1993. No. 4 (4). P. 577–594.
17. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997. Vol. 18. No 7. P. 509–533.
18. Van de Ven A. H., Poole M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. No 3. P. 510–540.

REFERENCES

Andreyeva, T. E. "Organizatsionnyye izmeneniya: sravnitelnyy analiz osnovnykh kontseptsiy" [Organizational change: a comparative analysis of the basic concepts]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. Seriya 8: Menedzhment, no. 16(2) (2004): 33-50.

Abbel, D. F. "Strategic Windows". *Journal of Marketing*, July (1978): 21-26.

Armenakis, A. A., and Bedeian, A. G. "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s". *Journal of management*, no. 25(3) (1999): 293-315.

Barnett, W. P., and Carroll, G. R. "Modeling internal organizational change". *Annual review of sociology*. Vol. 21 (1995): 217-236.

Bass, B. M. et al. "Transformational leadership and the falling dominoes effect". *Group & Organization Management*, no. 12(1) (1987): 73-87.

Burnes, B. "Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal". *Journal of Management studies*, no. 41(6) (2004): 977-1002.

Chesbrough, H. "Managing open innovation". *Research-Technology Management*, no. 47(1) (2004): 23-26.

Drucker, P. "Management: tasks, responsibilities, practices". <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf>

Greiner, L. E. "Evolution and revolution as organizations grow". *Harvard Business Review* (Reprinted from 1972), no. 76(3) (1997): 55-60.

Hannan, M. T., and Freeman, J. "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*. Vol. 58, no. 5 (1997): 929-964.

Herold, D. M. et al. "The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study". *Journal of Applied Psychology*, no. 93(2) (2008): 346-357.

"Howard Schultz Biography: Success Story of Starbucks CEO". <https://astrumpeople.com/howard-schultz-biography-success-story-of-starbucks-ceo/>

Maas, A. "The strategy execution Agenda. Strategos Consulting". <http://strataegos.com/the-strategy-execution-agenda/>

Penrose, E. T. "Biological analogies in the theory of the firm". *The American Economic Review*, no. 42(5) (1952): 804-819.

Shamir, B., House, R. J., and Arthur, M. B. "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory". *Organization science*, no. 4(4) (1993): 577-594.

Tsarenko, A. S. "Analiz razlichnykh tipov organizatsionnykh transformatsiy" [The analysis of the different types of organizational transformations]. *Voprosy sovremennoy nauki i praktiki*, no. 3(9) (2007): 141-145.

Teese, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic management journal*. Vol. 18, no. 7 (1997): 509-533.

Van de Ven, A. H., and Poole, M. S. "Explaining development and change in organizations". *Academy of Management Review*. Vol. 20, no. 3 (1995): 510-540.

УДК 331.101.26(477)

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І НАЦІОНАЛЬНА ПРАКТИКА

© 2016 ЗАЛОЗНОВА Ю. С.

УДК 331.101.26(477)

Залознова Ю. С. Розвиток персоналу підприємств на засадах соціальної відповідальності: міжнародний досвід і національна практика

Мета даної статті полягає в узагальненні зарубіжної та національної практики розвитку персоналу та визначенні напрямів удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах у контексті соціальної відповідальності. Виконано порівняльний аналіз складових системи управління трудовою діяльністю персоналу на прикладі Японії, США та України. Проведено аналіз динаміки чисельності працівників, які навчались новим професіям та/або підвищили кваліфікацію, за видами економічної діяльності. Виявлено проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Запропоновано шляхи розвитку персоналу на засадах соціальної відповідальності. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є розробка комплексу заходів з розвитку персоналу в контексті соціальної відповідальності.

Ключові слова: розвиток персоналу, соціальна відповідальність, зарубіжний досвід, національна практика, система управління персоналом, професійне навчання, підвищення кваліфікації.

Табл.: 3. Бібл.: 23.

Залознова Юлія Станіславівна – доктор економічних наук, старший науковий співробітник, заступник директора з наукової роботи Інституту економіки промисловості НАН України (вул. Желябова, 2, Київ, МСП, 03680, Україна)

УДК 331.101.26(477)

Залознова Ю. С. Развитие персонала предприятий на принципах социальной ответственности: международный опыт и национальная практика

Цель данной статьи состоит в обобщении зарубежной и национальной практики развития персонала и определении направлений совершенствования системы управления персоналом на отечественных предприятиях в контексте социальной ответственности. Выполнен сравнительный анализ составляющих системы управления трудовой деятельностью персонала на примере Японии, США и Украины. Проведен анализ динамики численности работников, которые обучались новым профессиям и/или повысили квалификацию, по видам экономической деятельности. Выявлены проблемы управления персоналом на отечественных предприятиях. Предложены пути развития персонала на основе социальной ответственности. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является разработка комплекса мероприятий по развитию персонала в контексте социальной ответственности.

Ключевые слова: развитие персонала, социальная ответственность, зарубежный опыт, национальная практика, система управления персоналом, профессиональное обучение, повышение квалификации.

Табл.: 3. Библ.: 23.

Залознова Юлія Станіславівна – доктор економічних наук, старший науковий співробітник, заступник директора по науковій роботі Інституту економіки промисловості НАН України (вул. Желябова, 2, Київ, ГСП, 03680, Україна)

UDC 331.101.26(477)

Zaloznova Yu. S. The Development of Staff of Enterprises Based on the Principles of Social Responsibility: International Experience and National Practice

The article is aimed at generalizing both the foreign and the national practices of development of staff and determining directions for improvement of the system of staff management in the domestic enterprises in the context of social responsibility. A comparative analysis of components of the system for management of labor activity of staff has been carried out on the examples of the United States, Japan and Ukraine. An analysis of dynamics of the number of employees who had been trained for new professions and/or had improved professional skills has been conducted by the types of economic activity. Problems of management of staff in the domestic enterprises have been identified. Some ways of development of staff on the basis of social responsibility have been proposed. Prospect for further research in this direction will be development of a complex of measures aimed at development of staff in the context of social responsibility.

Keywords: development of staff, social responsibility, foreign experience, national practice, system for staff management, professional training, improvement of professional skills.

Tbl.: 3. Bibl.: 23.

Zaloznova Yuliya S. – D. Sc. (Economics), Senior Research Fellow, Deputy Director on Scientific Work of the Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Zheliabova Str., Kyiv, 03680, Ukraine)