

УДК 330.3

Приб К. А.,

д. е. н., професор кафедри менеджменту,
Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, м. Київ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті висвітлено сутність змін на підприємстві, джерела їх походження, різновиди й підходи до класифікації. Досліджено засади формування системи управління змінами. Виділено умови та принципи успішної реалізації змін, наведено поетапну модель та проаналізовано основні стратегії управління. Вивчено причини і механізми опору змінам, досліджено підходи до його подолання.

Ключові слова: зміни на підприємстві, джерела змін, управління змінами, модель управління змінами, стратегії управління змінами, опір змінам.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Приб Е. А.

В статье освещены сущность изменений на предприятии, источники их возникновения, типы и подходы к классификации. Исследованы основы формирования системы управления изменениями. Выделены условия и принципы успешного осуществления изменений, приведена поэтапная модель и проанализированы основные стратегии управления. Изучены причины и механизмы сопротивления изменениям, исследованы подходы к его преодолению.

Ключевые слова: изменения на предприятии, источники изменений, управление изменениями, модель управления изменениями, стратегии управления изменениями, сопротивление изменениям.

FORMATION THE SYSTEM OF CHANGE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE

Prib K.

The article highlights the nature of the changes in the company, the sources of their manifestation, types and classification approaches. Studied the basics of forming a system change management system. Highlighted terms and conditions of the successful implementation of the changes, the model with six stages and analyze the basic control strategy. Studied the causes and mechanisms of resistance to change, investigated approaches to overcome it.

Keywords: changes in the company, sources of change, change management, the model of the change management, the strategy of change management, the resistance of the changes.

Постановка проблеми. Кожне підприємство функціонує в умовах перманентних змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Ці зміни можуть, з одного боку, утворювати комерційні переваги та умови для подальшого розвитку, зростання конкурентоспроможності й ефективності господарювання, а з другого – спричинювати ризики дестабілізації виробничо-фінансової діяльності, втрати ресурсного потенціалу і позицій на ринку.

Найповніша реалізація переваг і забезпечення від ризиків втрат вимагає запровадження на підприємствах дієвої системи управління змінами, яка в останні десятиліття у світовій теорії і практиці визнається важливою складовою менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні управління змінами поки що залишається новою і недостатньо вивченою сферою управлінської діяльності. Проте, нині зростає кількість публікацій, присвячених дослідженню змін на підприємстві та обґрунтуванню сучасних підходів управління ними, адаптованих до потреб і специфіки вітчизняної економіки. Зокрема, потрібно відзначити дослідження О. Р. Савченко, який розробив авторську модель управління змінами в соціально-економічній системі підприємства, що ґрунтується на взаємодії керуючої і керованої підсистем, дозволяє досить повно врахувати чинників, вплив яких обумовлює потребу змін, та передбачає шестиетапний процес управління [1, с. 22]. О. Ю. Гусева запропонувала засади удосконалення науково-методичного підходу до прийняття рішень в процесі управління стратегічними змінами на підприємствах, що функціонують в динамічному бізнес-середовищі. Згаданий підхід ґрунтується на теорії ігор і дозволяють структурувати стратегічні зміни, необхідні для досягнення визначеної мети розвитку підприємства [2]. С. Р. Стеців виділив і систематизував чотири групи елементів системи управління змінами на підприємстві: базові, інструментальні, зовнішні та мотиваційні [3, с. 160-161]. Т. Кужда розробила чотирискладову поетапність процесу управління змінами (планування, організування колективів, мотивування працівників, контроль результатів) з визначенням ключових основ реалізації кожного етапу [4]. Здобутки у плані вивчення та удосконалення системи управління змінами на підприємстві належать також В. В. Ароновій, І. А. Дмитрієву, І. О. Іртишевій, Ю. П. Митрохіній, Н. С. Різнику, Ю. Ю. Ступіній, Л. М. Черчик та іншим.

Незважаючи на активні наукові дослідження проблем управління реалізацією змін на підприємствах, вони залишають недостатньо вивченими як в теоретичному, так і в практичному розрізі.

Виходячи з вищевикладеного **метою** дослідження стало обґрунтування підходів до формування ефективної системи управління змінами на підприємстві.

Основні результати дослідження. За своєю природою зміна, що відбувається на підприємстві, являє собою процес перетворення, оновлення чи формування додаткових складових внутрішнього середовища з набуттям ними нових якостей чи форм, що може супроводжуватися втратою тих якостей і форм, які були притаманні середовищу раніше.

До змін призводять різноманітні чинники внутрішнього і зовнішнього походження. Серед рушійних сил, що мають внутрішнє щодо підприємства походження, найбільш впливовими є: зміни законодавчо-нормативного забезпечення ведення господарської діяльності, глибини та напрямів державного регулювання економіки; посилення конкуренції на ринку та зрушення ринкової кон'юнктури; зміни економічної, політичної, соціальної, демографічної, екологічної ситуації в державі чи регіоні; міжгалузеві деформації; трансформація смаків та уподобань споживачів, а також зміна їх складу, соціального статусу, рівня платоспроможності; стихійні лиха, соціальні катаклізми та інші форс-мажорні обставини тощо.

Внутрішніми рушійними силами змін на підприємстві передусім виступають: застарілість техніко-технологічного оснащення виробничих процесів; потреба у

впровадженні інновацій; невідповідність прийнятої на підприємстві маркетингової політики вимогам і сподіванням споживачів та кон'юнктурі ринку; застарілість продукції; зниження показників економічної, фінансової, організаційної, соціальної, трудової ефективності; організаційні та управлінські кризи; зміни у системі цінностей та в нормах поведінки членів трудового колективу; невдоволення ефективністю і режимом роботи організації, її сформованим іміджем і положенням в ринковому середовищі з боку працівників, керівників чи власників; незавершеність та незадовільність попередніх перетворень, що здійснювалися в організації і т. ін. Система управління значною мірою залежить від природи походження чинників змін, адже внутрішні чинники відносно керовані з точки зору менеджменту підприємства, тоді як зовнішні практично повністю перебувають поза зоною впливу керівників.

Як внутрішні, так і зовнішні чинники можуть обумовлювати широкий спектр змін на підприємстві. Найбільш типові з них зазвичай стосуються:

- трансформації взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що призводить до уточнення основної місії, цілей і завдань діяльності;
- змін маркетингової стратегії, технологій просування товарів на ринку, переорієнтації на іншу цільову аудиторію споживачів, виходу на інші ринки чи ринкові ніші;
- змін ділового іміджу підприємства, його репутації, стосунків з партнерами та контрагентами, престижності основних видів діяльності;
- реструктуризації виробництва, переорієнтації, розширення чи скорочення напрямів діяльності;
- правової реорганізації юридичної особи, а також змін в організаційній структурі та структурі управління;
- змін техніко-технологічного забезпечення реалізації господарської діяльності, впровадження інновацій, модернізації, реконструкції, оновлення;
- поліпшення чи зниження економічної, фінансової, технічної, соціальної ефективності роботи підприємства;
- змін якісних чи кількісних характеристик кадрового складу працівників, керівників і спеціалістів, їх компетентності і професіоналізму, умотивованості, ефективності роботи, взаємовідносин, поведінки та внутрішніх комунікативних зв'язків;
- трансформації організаційної культури, перегляду цінностей, традицій, стилів керівництва і комунікації, неформальних відносин тощо.

Розмаїття змін можна класифікувати за багатьма ознаками, проте з точки зору управління найважливішим є поділ за чотирма наступними ознаками:

- 1) за джерелами виникнення змін – внутрішні і зовнішні, адже, як уже зазначалося, джерело чинників виникнення впливає на спроможність менеджменту керувати процесом реалізації змін;
- 2) залежно від цілеспрямованості – плановані і незаплановані, що значною мірою визначає процес перебігу зміни та модель управління нею;
- 3) за спрямованістю сил, що спонукають до змін – зміни адаптації і зміни розвитку, що впливає на кінцеву мету, методи й інструменти управління;
- 4) за характером спонукування – вимушені і привабливі, що визначає виникнення такого специфічного феномену, як опір змінам, а отже необхідності застосування методів і

механізмів його подолання у процесі управління зміною.

Складність реалізації змін, непередбачуваність їх результатів, неоднозначне ставлення до них персоналу і керівників підприємств вимагає формування спеціальної системи управління. Термін «управління змінами» доцільно розуміти як сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого запроваджується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на реалізацію зміни з метою адаптації підприємства до нових умов господарювання або розвитку у перспективі.

В системі управлінні змінами необхідно вирізняти дві основні взаємопов'язані складові: 1) управління господарською системою підприємства, що має на меті якомога швидшу й ефективнішу її адаптацію до нових умов діяльності; 2) управління персоналом, що передбачає виявлення та подолання опору змінам. Успіх у здійсненні перетворень можливий лише в умовах системного та комплексного підходу з одночасним врахування обох складових управління змінами.

Поряд з тим, ефективно управління змінами вимагає виконання таких ключових умов:

1. Забезпечення оптимального темпу перетворень, який відповідатиме готовності агентів до їх проведення, а об'єктів – до адекватного сприйняття, а також специфіці самої зміни, наявності ресурсів для її реалізації тощо;

2. Утворення різновекторного типу зв'язку в управлінні зміною: від керівників до виконавців – при розробці і реалізації заходів; від виконавців до керівників – при оцінюванні дієвості й ефективності заходів, коригуванні їх складу та способів виконання;

3. Попереднє моделювання результатів зміни та оцінювання їх відповідності потребам підприємства, його місії і основним цілям роботи, стану зовнішнього середовища тощо, а також визначення й аналіз наявних альтернатив щодо проведення зміни;

4. Побудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів в умовах реалізації зміни, яка б дозволила повно, вчасно і всебічно оцінювати перебіг процесу втілення зміни;

5. Контроль за реалізацією зміни, вчасним виконанням запланованих заходів, витратою ресурсів;

6. Формування ефективної команди змін, делегування і чіткий розподіл повноважень між учасниками, забезпечення відповідальності за виконання покладених на них обов'язків, побудова системи ефективних комунікативних зв'язків, за необхідності – залучення посередників чи зовнішніх консультантів;

7. Виявлення опору змінам у колективі, застосування ефективних методів його подолання, мотивація виконавців.

Основними принципами управління змінами є:

- досягнення внутрішнього взаємоузгодження між різними трансформаційними процесами;

- комплексність реалізації структурних, техніко-технологічних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, правових, кадрових, соціально-психологічних й інших складових змін;

- забезпечення взаємозв'язку між поточною діяльністю й оперативним управлінням, з одного боку, та діяльністю щодо реалізації трансформаційних процесів – з другого боку;

- системність реалізації змін, виходячи із розуміння підприємства як складної

господарської системи;

- наступність і послідовність втілення змін з урахуванням ланцюгової реакції перетворень на підприємстві.

Оптимальна модель реалізації змін на підприємстві має складатися із шести взаємопов'язаних між собою наступних етапів:

1 етап. Усвідомлення необхідності змін під тиском зовнішніх чи внутрішніх чинників. На цьому етапі наявний тиск обставин або ризик його виникнення у перспективі ускладнює ефективне функціонування підприємства, його структурних підрозділів або окремих служб на старих засадах і вимагає змін;

2 етап. Аналіз ймовірних наслідків трансформацій та формулювання основної мети управління змінами. На другому етапі оцінюють перспективи підприємства, його структурних підрозділів чи служб та визначають їх здатність адаптуватися до нових умов роботи, а також забезпечити власне зростання і розвиток;

3 етап. Планування заходів з реалізації зміни. Розробляють комплекс заходів щодо здійснення змін, формують команду агентів змін, налагоджують внутрішні комунікативні зв'язки, узгоджують загальний проект змін. Крім того, виявляють наявний опір змінам, визначають його причини, обґрунтовують механізми подолання;

4 етап. Моделювання результатів здійснення зміни, аналіз альтернатив та прийняття остаточного управлінського рішення. На основі аналізу очікуваних наслідків від реалізації змін, а також по результатах вивчення причин опору змінам та зворотного зв'язку між керованою і керуючою системами виявляють напрями оптимізації плану змін;

5 етап. Практична реалізація запланованих заходів та контроль вчасності, повноти й ефективності їх виконання. Цей етап передбачає впровадження проекту змін, мотивацію персоналу, забезпечення оперативного контролю та оцінювання результатів реалізації запланованих заходів;

6 етап. Закріплення результатів реалізації зміни. На цьому етапі робота підприємства або його окремих структурних підрозділів і служб цілком переводиться на нові умови, забезпечується незворотність вчинених на попередніх етапах дій і заходів.

Доцільно виділяти такі основні стратегії реалізації змін на підприємстві: 1) директивна, що ґрунтується на нав'язуванні змін з боку керівників без урахування думки працівників, зокрема шляхом застосування жорстких методів додання опору; 2) переговорна, яка заснована на визнанні законних інтересів усіх учасників змін і передбачає широке застосування демократичних методів додання опору; 3) нормативно-аналітична, яка базується на ретельному вивченні усіх проблем, що виникають у зв'язку з реалізацією змін і опором персоналу, та виробленні управлінських рішень адресного характеру, зорієнтованих на ефективне вирішення цих проблем у контексті оптимального співвідношення «вигод і витрат».

Реалізація змін на підприємстві доволі часто пов'язується з виникненням соціально-психологічного феномену опору. Цей феномен у своїй основі є наслідком консервативності людей, їхнього прагнення до стабільності, а також небажання щось змінювати у своєму житті із-за пасивності, лінощів, страху втрат або зневіри у можливості змін на краще. Саме опір змінам та необхідність його додання є найскладнішим аспектом здійснення змін. Саме опір перетворив управління змінами в теорії і практиці ринкової економіки зі звичайної управлінської функції на важливу галузь знань.

Опір змінам слід розглядати як звичайну людську реакцію персоналу на реалізацію будь-яких перетворень в організації, що проявляється намаганнями людей не допустити, припинити чи загальмувати їх здійснення. Зазвичай опір розглядається як цілком негативне явище, оскільки заважає реалізації змін та ускладнює управління. Проте, це не зовсім так. Опір допомагає прихильникам і агентам змін вивчити аргументи опонентів, визначити ризики, виявити слабкі сторони проекту змін, проаналізувати наявні альтернативи, оцінити співвідношення «вигод і витрат», а отже й внести необхідні корективи в систему управління змінами для забезпечення їх дієвості.

Потрібно відзначити, що персонал підприємства більш негативно сприймає та чинить опір лише тим змінам, які безпосередньо стосуються його роботи, забезпечення та функціонування в колективі. Натомість зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі організації, які не відбиваються на роботі і становищі працівника, зазвичай сприймаються персоналом більш лояльно й значно рідше викликають опір, що слід враховувати в управлінні змінами.

Виявлення і подолання опору змінам на підприємстві має включати декілька важливих кроків. Перш за все це визначення ставлення персоналу до змін. Залежно від того, наскільки люди прагнуть щось змінювати у своєму житті або навпаки намагаються досягнути стабільності існування, їх можна умовно поділити на традиціоналістів, реалістів та консерваторів. Якщо основна частка персоналу та, особливо, формальні і неформальні лідери соціальних груп колективу є традиціоналістами, то, як правило, рівень опору достатньо високий, виникають різноманітні ускладнення у процесі реалізації змін. Якщо більшість персоналу вільнодумці, це спрощує здійснення змін, проте дещо знижує критичність оцінювання результатів трансформацій. У разі, якщо велика частка працівників реалісти, агенти змін можуть розраховувати на виважене сприйняття доцільності перетворень та конструктивні підходи до їх реалізації.

Важливим кроком у формуванні ефективної системи управління змінами є виявлення причин опору. Такі причини можуть виникати на індивідуальному та колективному (окремих соціальних груп та організації в цілому) рівнях, носити технічний, політичний, культурний, психологічний та інший характер. До основних причин виникнення опору належать: звичка до існуючого способу діяльності; побоювання непередбачуваності подій; особистий інтерес працівника у недопущенні змін; загроза втрати соціальних зв'язків і комунікацій працівника у результаті реалізації змін; невірні розуміння сутності та оцінка наслідків змін; нестача ресурсів, у тому ресурсу часу, для реалізації змін; недовіра працівників керівникам колективу та провідникам змін; низький рівень поінформованості про сутність і очікувані наслідки змін; стомленість від процесу змін; негативний досвід попередніх перетворень тощо. Від усвідомлення основних причин опору залежить винайдення найбільш ефективних методів його подолання.

Наступним кроком у формуванні ефективних підходів подолання опору змінам є визначення форм та методів його прояву. Так, за формами опір може бути явним чи прихованим, активним чи пасивним. Основними методами опору змінам є: заперечення проблем, на вирішення яких спрямована зміна; твердження, що подібні зміни в організації уже відбувалися й не досягнули потрібного результату; байдужість до процесу й результату зміни; скептицизм щодо спроможності підприємства впроваджувати зміни; демонстрація

нездатності та некомпетентності у процесі впровадження зміни; переорієнтація на пропозиції щодо запровадження подібних змін тощо. Від форм і методів прояву опору залежить визначення найефективніших підходів до його подолання.

Серед основних підходів до подолання опору змінам виділяють [1–4] наступні:

1. Посилене інформування, що доцільне при недостатньому обсязі або неточностях інформації про сутність й очікувані результати змін, дозволяє сформувати ефективну команду змін, проте вимагає багато часу для реалізації;
2. Залучення персоналу до реалізації змін, що сприяє формуванню у людей відчуття власної значимості та дозволяє підвищити їх активність;
3. Допомога і підтримка персоналу, що дозволяє працівникам краще адаптуватися до нових умов роботи та знижує страх перед невизначеністю;
4. Переговори і угоди, що дозволяє повніше врахувати інтереси працівників, проте може призводити до зростання витрат часу і ресурсів;
5. Маніпуляції і кооптації, що може забезпечувати спрощення процесу і скорочення витрат на реалізацію змін, проте викликати невдоволення і навіть обурення працівників;
6. Явний і неявний примус, що також дозволяє швидко і порівняно дешево реалізувати зміни, проте провокує невдоволення працівників і гальмує розвиток ініціативи в колективі.

Обрання конкретного підходу залежить від багатьох чинників: стилю управління, характеру керівника, настроїв у колективі, наявності ресурсів для реалізації зміни, її терміновості, результативності й інших характеристик. Винайдення оптимального підходу подолання опору відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління змінами на підприємстві.

Висновки. Функціонування підприємства в умовах розвитку і трансформації ринкового середовища вимагає запровадження різноманітних змін. Задля цього потрібно сформувати ефективну систему управління ними на принципах внутрішнього взаємоузгодження, комплексності, взаємозв'язку із поточною діяльністю й оперативним управлінням, системності, наступності й послідовності. Основними умовами успішної реалізації змін є забезпечення оптимального темпу перетворень, утворення різновекторного типу зв'язку, попереднє моделювання результатів, побудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів, контроль, формування ефективної команди, виявлення та подолання опору змінам. Оптимальна модель реалізації змін має складатися із шести взаємопов'язаних етапів, передбачати усвідомлення необхідності змін, аналіз їх наслідків, планування заходів, моделювання результатів та аналіз альтернатив, практичну реалізацію проекту змін, закріплення результатів. Ключовим елементом системи управління змінами є виявлення та подолання опору, що дозволяє не лише прискорити процес реалізації змін, а й оптимізувати витрату ресурсів на їх здійснення та підвищити результативність.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямку полягають в необхідності поглиблених досліджень опору змінам та розробки організаційно-управлінських, соціально-психологічних, фінансово-економічних та інших механізмів його подолання.

1. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах

[Електронний ресурс] / О. Р. Савченко //Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 3. - С. 19-24. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2012_3_4.pdf.

2. Гусєва О. Ю. Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / О. Ю. Гусєва //Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер.: Економічні науки. - 2013. - № 4. - С. 73-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete_2013_4_10.pdf.

3. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / С. Р. Стеців // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. - 2012. - № 4. - С. 155-163. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VSU_ekon_2012_4_23.pdf.

4. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. - 2013. - № 2. - С. 66-71. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev_2013_2_12.pdf.