

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ФАКТОР СТАБІЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація Досліджено необхідність ефективного управління внутрішніми змінами в організації, з метою подолання впливу невизначеності, нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Проаналізовано наявні моделі та підходи до управління змінами, розглянуто класифікації змін, досліджено етапи та типовий порядок процесу управління змінами в організації.

Ключові слова: зміни, управління змінами, опір змінам, моделі та підходи до управління змінами, етапи процесу управління змінами в організації, типовий порядок процесу управління змінами в організації

Abstract Investigated the need for effective management of internal changes in the organization, to overcome the effects of uncertainty, instability and variability of the external environment. Analyzed existing models and approaches to change management, classification of changes, investigated the stages and the model order change management process in the organization.

Keywords: change, change management, resistance to change, models and approaches to change management stages of change management process in the organization, the model order change management process in the organization

Китайський стратег і філософ Сунь Цзи, автор знаменитого трактату про військову стратегію «Мистецтво війни», говорив: «У житті немає нічого постійного, постійними є лише зміни».

Інтенсивний розвиток науки та технологій, динамічні зміни в глобальній світовій економіці, подорожчання ресурсів, утворення чи розпад інтеграційних об'єднань беззаперечно впливають на стан справ в вітчизняній економічній системі. Як наслідок, ці фактори впливають і на діяльність підприємств різних галузей. До того ж, інтенсивні політико-правові та соціальні зміни, що в останні роки відбуваються в нашій державі, зміни потреб та світогляду споживачів, зміни конкурентних умов, тощо, призводять до того, що вітчизняні організації змушені функціонувати в умовах мінливості, невизначеності і нестабільності.

Організації, які хочуть залишитися на ринку, мусять запроваджувати зміни, що сприятимуть їх відповідності до вимог зовнішнього середовища та стабілізуватимуть їх роботу. Організаціям необхідно ініціювати процес введення змін для того, щоб відповідати попиту ринку, збільшувати акціонерну вартість або для впровадження урядових стратегій. Часто їм необхідно ініціювати і проводити зміни, щоб зберегти стабільність організації та підтримувати збалансоване економічне зростання і безперервність розвитку.

В загальному вигляді зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки. У підприємстві термін «зміни» може мати декілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни: технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Також термін «зміни» характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі. З огляду на важливість залучення керівного апарата, зміни перетворюються на програми трансформації чи реорганізації, ініційовані керівництвом [1].

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 управлінців 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 спонукання – 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 [2].

Існує багато методів управління змінами. Однією із перших розробок, що стала своєрідним фундаментом для подальших досліджень науковців у сфері управління змінами, була трьохетапна система по впровадженню змін в організації, запропонована в 1951р. Куртом Левіном, яка включає три основні стадії: розморожування – зміна – заморожування [3]:

1. Розмороження (оцінити ситуацію; збільшити дієві сили; зменшити опір).

2. Рух – здійснення бажаного типу перетворень (заохочення працівників; вироблення нових вимог; реалізація змін).

3. Замороження (інституціалізація змін; винагорода за бажаний результат).

Процес управління змінами на підприємстві, при застосовуванні моделі К. Левіна складатиметься з таких етапів [4]:

Етап 1. Прийняття факту необхідності змін на підприємстві (здійснення аналізу діяльності підприємства з виявленням існуючих проблем).

Етап 2. Визначення кінцевих цілей здійснення змін (від кінцевої цілі змін залежить вибір методу їх досягнення).

Етап 3. Дослідження причин змін (здійснювані зміни можуть бути викликані однією або низкою причин, як внутрішнього так і зовнішнього характеру).

Етап 4. Планування змін і вибір техніки їх здійснення (включає: складання кошторису витрат на здійснення запланованих перетворень; визначення впливу змін на всі елементи системи підприємства; визначення ступеня залучення працівників у процес проведення змін; вибір способів здійснення змін).

Етап 5. Здійснення змін (безпосереднє впровадження фактичного здійснення змін на підприємстві).

Етап 6. Оцінка результату управління змінами (це завершальний етап, на якому оцінюються кінцеві результати впроваджених змін, проводиться аналіз наслідків змін та фіксація досягнутих результатів).

Існує три основних типи змін, які стосуються розвитку підприємства:

- розвиваючі зміни - стосуються часу, в якому ви визнаєте ситуацію, яка не повинна бути викорінена повністю, але потребує поліпшення. Наприклад, маркетингова команда не завершила певні завдання у встановлені строки або відділ кадрів повинен знайти кращий спосіб контролювати години роботи співробітників. Іноді існує можливість знайти відповіді на дані питання, зробивши просту модифікацію, яка дає зміни;

- перехідні зміни - відбуваються, коли підприємство намагається ввести нову «фазу» організації. Ви можете додати новий відділ або змінити процедури, або можете робити щось, просте (або складне), як переміщення Вашої організації в нову будівлю. В ході цих типів змін важливо зберегти жорсткий контроль над своїми співробітниками на визначений і контрольований період часу;

- трансформаційні зміни - часто є результатом перехідних змін. Іноді перехід до нової фази росту організації з'являється потреба в нових політиках і процедурах. Часто ці потреби з'являються дуже несподівано, так що ви повинні бути на варті в перехідний період, щоб можна було швидко зреагувати в разі необхідності [5].

На рисунку 1 показано типовий порядок процесу управління змінами в організації [6].

Основними показниками для оцінювання ефективності контролю організаційних змін є [7]:

1) ефективність діяльності управлінського персоналу, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві та чисельності управлінського персоналу, який проводить контроль на різних рівнях управління (1):

$$I_{ef-kontr} = \frac{P_{OZ}}{N_{up_pers}}, \quad (1)$$

де: P_{OZ} - річний прибуток, отриманий у результаті проведення організаційних змін на підприємстві;

N_{up_pers} - чисельність управлінського персоналу, який проводить контроль на різних рівнях управління;

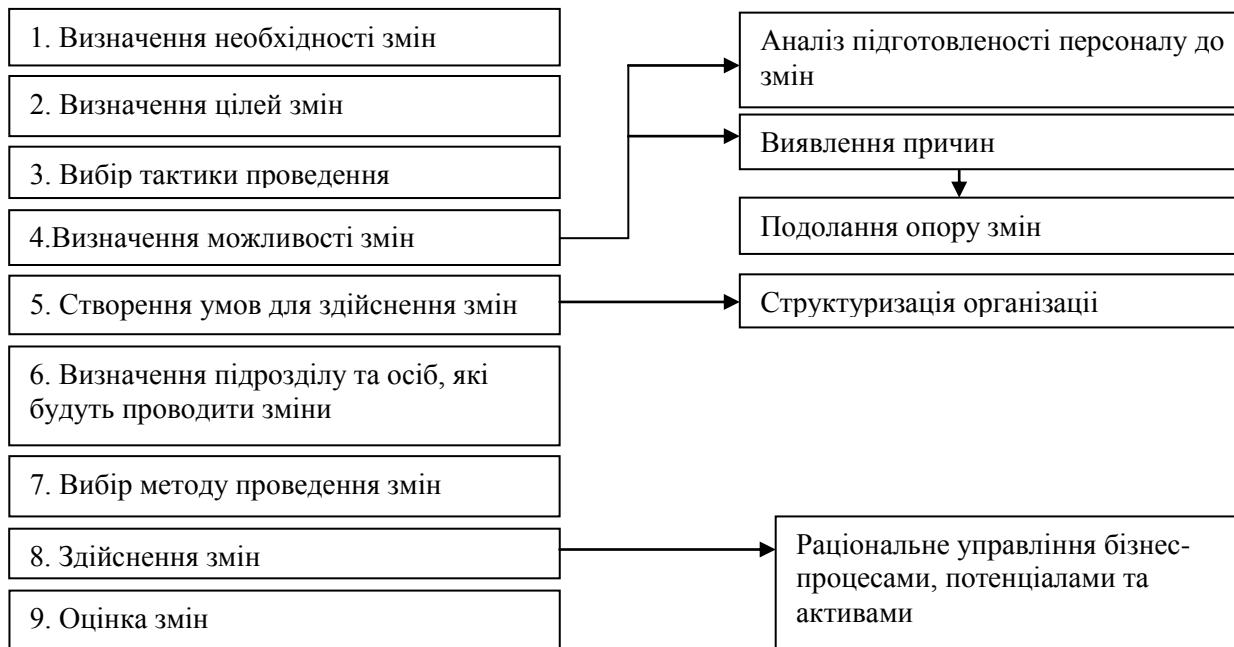


Рисунок 1 - Процес управління змінами в організації

2) коефіцієнт економічності (вигідності) контролю визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві, та витрат ресурсів на проведення контролю за результатами організаційних змін (2):

$$I_{vig_kontr} = \frac{P_{OZ}}{V_{kontr_OZ}}, \quad (2)$$

де: P_{OZ} - річний прибуток, отриманий у результаті проведення організаційних змін на підприємстві;

V_{kontr_OZ} - річні витрати ресурсів на проведення контролю за результатами організаційних змін;

3) коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як одиниця мінус відношення витрат на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль та загальних витрат на оплату праці (3):

$$I_{ef_vitr_utr_ap_upravl} = 1 - \frac{FOP_{ap_upr}}{FOP}, \quad (3)$$

FOP_{ap_upr} - витрати на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль;

FOP - загальні витрати на оплату праці.

Для того, щоб уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників у ході проведення організаційних змін і таким чином підвищити його ефективність, потрібно:

- встановлювати економічно обґрунтовані та досяжні показники, які мають забезпечити організаційні зміни, щоб вони сприймалися співробітниками;

- використовувати двостороннє спілкування між керівництвом та колективом працівників під час упровадження організаційних змін;
- уникати надмірного та жорсткого контролю під час упровадження організаційних змін;
- винагороджувати працівників за досягнуті показники, бо існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у реалізації змін знизиться [8].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ / REFERENCES

1. Case Western reserve University [Електронний ресурс] // [http:// www.change-managementcoach.com/difinition-of-chage-management.html](http://www.change-managementcoach.com/difinition-of-chage-management.html).
2. Приб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / К. А. Приб // Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ» . - 2014. - № 2. - С. 119-126. - Режим доступу: http://intelligence.org.ua/publ/katalog_statej_zhurnalu_2_2014/prib_k_a_formuvannja_sistemi_upravlinnja_zminami_na_pidpriemstvi/13-1-0-86.
3. Mark K. Smith "Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research". The Encyclopedia of Informal Education, June 2001. [Електрон. ресурс]. – Доступний з www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm.
4. Lewin Kurt. Feild Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers / Kurt Lewin ; Edited by Dorwin Cartwright. - New York : Harper & Row, 1951. – 346 p.
5. Дмитрієв І. А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2013. - № 1. - С. 102-106. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_1_20
6. Цуканова В. Я. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / В. Я. Цуканова, Л. В. Кієнко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2013. - № 2. - С. 24-28. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_7
7. 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.
8. C. D. Scott, D. T. Jaffe Change Management Leading People Through Organizational Transitions / Scott C. D., Jaffe D. T. – USA – 2004, – 83 p.

Острий Ігор Федорович, асистент, Вінницький національний технічний університет
м. Вінниця
oif14@mail.ru

Ostryi Igor F., assistant, Vinnytsia National Technical University
Vinnitsa
oif14@mail.ru