

Ткачук М. П., к.е.н., доцент (Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука, м. Рівне)

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Відкритий і динамічний характер підприємства, суперечливість цілей і діяльності народжує постійні потреби в змінах, у протилежному випадку його здатність до виживання ставиться під загрозу. Вимоги до змін надходять як зсередини підприємства, так і ззовні.

Зовнішні впливові чинники пов'язані насамперед із викликами зовнішнього лібералізованого оточення: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві, тиску соціальних факторів тощо.

Внутрішні чинники є внутрішніми імпульсами розвитку підприємства, проявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення персоналу до цілей його існування, потреб і очікувань. Вважають, що будь-якому організаційному утворенню є внутрішньо притаманною здатністю до саморозвитку, самовдосконалення.

Внаслідок складності і рухливості ділового середовища збільшується кількість змін, які необхідно провести підприємствам. Також підвищуються вимоги до якості змін – вони мають здійснюватися швидше, результативніше, з меншою кількістю збоїв, мати більш широке охоплення й глибину. Отже, проблематика управління змінами набуває стратегічної важливості для будь-якого сучасного підприємства.

Особливу актуальність дана проблема складає для української дійсності, коли в умовах динамічних умов господарювання підприємства вимушені шукати все нові шляхи забезпечення стабільності та можливості розширення господарської діяльності. Цей процес пристосування може бути дуже болючим в силу ряду причин. А тому процес змін на підприємстві - будь то зміна цілей діяльності, внутрішньої структури, обов'язків окремих працівників, введення нових виробництв, посад або правил діяльності - повинен бути добре організований і керований, щоб зміни дали позитивні результати з найменшими витратами сил, коштів, нервів працівників і керівництва. Проводячи зміни в організації керівник повинен пам'ятати, що всі перемінні взаємопов'язані. Для виживання організації керівництво повинно оцінювати і змінювати свої цілі у відповідності зі змінами зовнішнього середовища і самої організації. Зміна цілей для успішних організацій теж необхідна, тому що поточні цілі вже досягнуті.

Структурні зміни – одна із розповсюджених форм змін в організації. Вони необхідні коли проходять значні зміни в цілях і стратегії та суттєво впливають на людську компоненту, що є причинами опору таким переминам.

Зміни в технології і задачах приводять до зміни процесу і графіка виконання задач, впровадженню нового устаткування і методів роботи, зміни нормативів і самого характеру роботи. Ці зміни викликають, як правило, перегляд планів, потребують модифікації структури і робочої сили.

Зміни в людях охоплюють технічну підготовку, зміни у груповому спілкуванні, мотивацію, лідерство, оцінку якості роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формуванню груп. Для успішного проведення змін у самих працюючих, необхідно їх скоординувати з іншими змінами. Необхідність успішного здійснення таких перемін не викликає сумніву. Але явною є необхідність успішного проведення невеликих змін, які проходять постійно - зміни в методах роботи, розміщенні устаткування, переминах у канцелярських процедурах, призначеннях керівників і спеціалістів та інше. Можливо такі зміни не мають великого значення для організації в цілому, але вони важливі для тих конфліктних людей, кого вони безпосередньо торкаються. Зміни в організації можуть передбачати зміну однієї або більше внутрішніх перемінних в цілях організації, структурі, задачах, технології і людському факторі. Все це вимагає негайного реагування з боку керівника підприємства, прийняття рішень, спрямованих на забезпечення ефективної його роботи в нових умовах господарювання.

Будь-яка зміна є надзвичайно складним процесом. Неможливо дати одну просту інструкцію з керівництва змінами. Варто виокремити кілька принципів керування процесом змін, знання яких допоможе ефективно управляти змінами.

По-перше, необхідно погодити методи й процеси змін зі звичайною діяльністю та управлінськими процесами в організації. Може виникнути боротьба за обмежені ресурси, як людські так і матеріальні. Ця проблема стає особливо гострою й делікатною в організаціях, де відбуваються великі зміни, наприклад, при масовому виробництві, коли перехід до нового продукту або технології вимагає значної реорганізації процесів виробництва й цехів, і питання насамперед полягає втім, як домогтися цього без істотних втрат у виробництві й продуктивності.

По-друге, керівництву варто визначити, у яких конкретних заходах, у якій мірі та формі воно повинне прямо брати участь. Основний критерій – складність виконуваних дій та їхня важливість для організації. У великих організаціях керівники високого рангу не можуть самі брати участь у всіх змінах, однак деякими з них повинні керувати особисто або знайти підходящий спосіб, явний або символічний, надання й прояву управлінської підтримки. Заохочення з боку керівництва є важливим стимулом у здійсненні змін.

По-третє, необхідно погодити один з одним різні процеси перебудови організації. Може, це й легко в невеликій або простій організації, але у великій і складній можуть виникнути значні труднощі. Часто різні відділи працюють над схожими питаннями (наприклад, впровадження нової технології обробки інформації). Вони можуть вийти із пропозиціями, які не вписуються в загальну політику керівництва й стандартні методики або ж висунути надмірні вимоги до ресурсів. Може також трапитися так, що один з відділів розробив важливі пропозиції й варто переконати інших прийняти їх, а для цього відмовитися від існуючої системи або своїх пропозицій. У таких ситуаціях вище керівництво повинне втручатися, дотримуючи такту.

По-четверте, керування змінами включає різні аспекти - технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові й інші. Це, мабуть, найбільше утрудняє обов'язки керівництва, тому що в цьому процесі беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну й багатобічну проблему.

По-п'яте, управління змінами включає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно почати, систематично вести роботу, справлятися з опором, домагатися підтримки й здійснювати необхідні зміни.

Здійснення змін являє собою складний комплекс процесів і процедур. Варто враховувати такі його особливості:

- це насамперед тривалий процес, що займає досить багато часу на підготовку до проведення змін, безпосереднє впровадження й контроль після здійснення змін;

- важливою частиною цього процесу є вибір з різних альтернатив, від якого залежить майбутнє підприємства;

- цей процес можна розглядати тільки як системний процес, що торкається всього підприємства;

- необхідно враховувати, що багато проблем, з якими доводиться зіштовхуватися в процесі здійснення змін, мають високу невизначеність;

- процес зачіпає інтереси багатьох людей, тому необхідно приділяти особливу увагу людському фактору при реалізації й впровадженні змін на підприємстві.

Комплекс всіх процедур і процесів, пов'язаних зі здійсненням зміни, – це не просто деяка послідовність дій, що характеризує виконання звичайної роботи, а по суті стратегія здійснення змін.

Вихідною метою розробки і реалізації стратегії змін є гарантія ефективної відповіді підприємства на існуючу потребу або проблему, і ця відповідь вимагає підтримки з боку членів організації. Стратегія повинна гарантувати існування або створення умов, при яких підприємство буде мати найвищі шанси домогтися успіху.

Зміни на підприємстві завжди супроводжуються опором. Обидва ці явища можна назвати універсальними. І хоча організаційний опір у випадках проведення змін неминучий, він, проте не є винятково негативним явищем, як його нерідко трактують. По суті, організаційний опір є реакцією соціальної системи на вплив, тобто може розглядатися як зворотний зв'язок. Це одне з природних явищ життя підприємства якого потрібно не уникати, і з яким доцільно не боротися, а спробувати зрозуміти й використати для більше ефективного керування змінами.

Опір виявляється у непередбачених відстрочках, додаткових витратах і нестабільності процесу стратегічних змін. Непередбачені затримки впровадження сповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно із запланованими. Спроби саботувати зміни усередині підприємства чи втопити їх у потоці інших важливих справ є особливо характерними для бюрократичних установ.

Підхід «згори – вниз» є одним з реальних способів введення змін, визначення напрямку, забезпечення довіри та авторитету. Якщо зміна необхідно здійснити швидко, то підхід «згори – вниз» може виявитися єдиним реальним підходом.

Варто враховувати той факт, що управління процесом змін потребує аналізу адекватності ресурсів, які має підприємство, тим умовам, які в цей момент превалюють. Із практики видно, що результати роботи організації визначаються сукупністю двох груп факторів: зовнішніми умовами, у яких вона змушена діяти (економіка, конкуренція, правове регулювання, ЗМІ, суспільна думка, фінансові ринки й т.д.); та якістю ресурси, які має організація для того, щоб реагувати на коливання зазначених зовнішніх факторів і пристосовуватися до них (капітал, дослідження й розробки, досвід, технології, корпоративна культура, якість керування і т.д.). Варто відзначити, що, для того щоб могли вибрати підходящу стратегію та ефективно управляти нею, їм насамперед варто визначити, які вимоги пред'являють до підприємства зовнішні умови, що змінилися, а потім - перевірити, наскільки її ресурси дозволяють їй відповідати цим вимогам.

1. Майк Грін. Управление изменениями : пер. с англ. / Грин Майк. – СПб. : ДК, 2007. – 360 с. **2.** Кузьмін О. С. Менеджмент. Навчальний посібник для студентів / О. С. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. – Львів : видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 152 с. **3.** Широкова Г. В. Управление организационными изменениями. учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб. : Изд. дом. С. –Петербург. гос. ун-та, 2005. – 436 с. **4.** Распов В. М. Управление изменениями : учебное пособие. – М. : Магистр, 2009. – 333 с. **5.** Друкер П. Ф. Менеджмент : Пер. с. англ. / П. Ф. Друкер. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2011. – 704 с.