

УДК 330.341.1

Малевський Е. З.

*кандидат економічних наук, доцент,
Донецький державний університет управління (м. Маріуполь)*

Malevsky Eduard

*Ph.D., Associate Professor,
Donetsk State University of Management (Mariupol)*

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. В статті досліджено проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств та проведено аналіз підходів до вирішення цих проблем. Зроблено висновок про обмеженість процесного, стратегічного підходу та виділено доцільність використання системного підходу управління змінами на промислових підприємствах в умовах їх розвитку враховуючи психоемоційну поведінку персоналу при впровадженні нововведень та реалізації змін.

Ключові слова: управління змінами, розвиток, промислові підприємства, персонал, нововведення, реалізації змін.

Постановка проблеми. В процесі розвитку промислових підприємств зміни відбуваються щодня, в різних сферах діяльності та швидкістю реалізації. Теорія та практика впровадження змін на підприємствах промисловості свідчить, що така необхідність визначається швидким розвитком сучасних технологій, посиленням конкурентної боротьби, подоланням внутрішніх протиріч, а вміння вчасно і належним чином змінюватись є важливим фактором виживання та успіху підприємств промисловості в процесі розвитку та адаптації до зовнішніх перетворень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління змінами розглянуто у світовій економічній науці такими вченими, як Р. Блейк, Х. Віссема, Л. Грейнер, Р. Грант, Л. Шлезингер, Дж. Харрінгтон. Проте, як свідчитимуть далі результати дослідження, роботи зарубіжних вчених стали

основою для поглибленого дослідження та вдосконалення методів управління змін на промислових підприємствах в умовах їх розвитку в роботах вітчизняних вчених, таких як М. О. Беседін [1], Т. В. Бауліна, В. М. Діденко [2], І. С. Грозний [4], І. Б. Запхляк, Г. О. Зелінська [5], В. В. Стадник [3], О. У. Безчасний [7; 6], О. Л. Гальцова [8], Д. В. Крилов, А. Гречан, А. Р. Дунська, Т. Кузь, І. М. Чернявська, Н. М. Шматко та інші. У своїх дослідженнях більшу увагу вчені приділили сутності організаційних змін та побудові стратегій управління цими змінами.

Зокрема, Джон Коттер визначив процес управління змінами як послідовність восьми етапів, а саме:

1) визнання невідкладності запровадження змін на основі аналізу ситуації на ринку, дослідження можливостей, сильних та слабких сторін організації;

- 2) формування впливової команди реформаторів;
- 3) формування загального бачення з метою підвищення активності працівників;
- 4) розповсюдження нового бачення в організації;
- 5) створення умов для його реалізації шляхом зміни структури та обов'язків, заохочення творчого підходу до роботи та бажання ризикувати зі сторони працівників;
- 6) планування та досягнення перших результатів;
- 7) закріплення досягнень та розширення організаційних перетворень;
- 8) інституціоналізація нових підходів [10].

Проте, на нашу думку, в реаліях роботи вітчизняних промислових підприємств кожний з перелічених етапів може бути використаний окремо один від одного та бути самостійним інструментом управління змінами.

Запухляк І. Б. [5] систематизував методи проведення змін у межах п'яти груп:

– методи, орієнтовані на людей та культуру організації, що реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо;

– методи, орієнтовані на завдання та технологію, які реалізуються через моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю тощо;

– методи, орієнтовані на структуру організації та стратегію, які практично втілюються через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін;

– проектні методи, які реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів на підприємстві, є основою виконання обмеження «ресурси – час – якість»;

– методи, орієнтовані на зміну бізнес-моделі підприємства.

Формулювання цілей статті. Визначити основні проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств.

Опис основного матеріалу дослідження. Вважаємо, що методи проведення змін необхідно доповнити комбінованим методом, який буде включати в себе різні комбінації з вище наведених, у відповідності до ситуації або складності завдань, що вирішуються, з огляду на що під організаційним забезпеченням системи управління змінами у виробництві на промислових підприємствах необхідно розуміти сукупність методів і засобів, що поділяються за місцем, часом і метою функціонування окремих виконавців, колективів у відокремленому підрозділі або службі в структурі підприємства.

Модель Духнич Ю. [16] «Трикутник змін» наочно демонструє елементи, з яких складається процес управління змінами (рис. 1):

1. Лідерство, спонсорство – у цій ролі виступає вище керівництво компанії, її топ-менеджмент. В сфері його відповідальності ініціювання змін, запуск їх в роботу, створення проектної групи, що буде займатись плануванням та реалізацією проекту змін, забезпечення ресурсами. Обмеження: можливі помилки керівників через захоплення технічними та економічними вигодами проекту. Недостатня увага до мотивації персоналу.

2. Проектний менеджмент – це організаційна структура (проектна група), що займається плануванням, організацією та реалізацією проекту змін. Здійснюється взаємоузгодження обсягів робіт, розмірів фінансування, строків виконання робіт. Обмеження: можливі помилки в неадекватності строків за рахунок спротиву персоналу до змін.

3. Управління змінами – це методи управління групами людей або окремими індивідуумами під час процесу змін. Обмеження: опір змінам від персоналу, шляхом зниження продуктивності праці, плинності кадрів, виробничих конфліктів, саботажу процесу змін.

Отже, елементи, з яких складається процес управління змінами, мають певні обмеження, тому необхідні ефективні методи проведення змін.

Проте, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі характеризують методологію ситуаційного підходу до управління змінами як процес, що складається з таких елементів:

1. Розуміння керівництвом процесу управління, особливостей індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, кількісних методів прийняття рішень та ін.

2. Вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування певної управлінської концепції або методики (щодо конкретної ситуації).

3. Визначення керівництвом чинників, що є найвагомішими в цій ситуації, а також який ефект матиме зміна одного чинника стосовно інших.

4. Вибір найоптимальнішого прийому, що забезпечив би найефективніше досягнення цілей за цих обставин [10].

На нашу думку, даний підхід можна вважати комплексним, так як він враховує не тільки стратегічну сторону управління змінами, також і емоціональну та психологічну в процесі управління персоналом.

Більший акцент на психоемоційній стороні управління змінами на підприємствах висвітлено в роботі Ларрі Грейнера, який більш відомий як автор моделі життєвого циклу організації. Так, вказаним науковцем розроблена

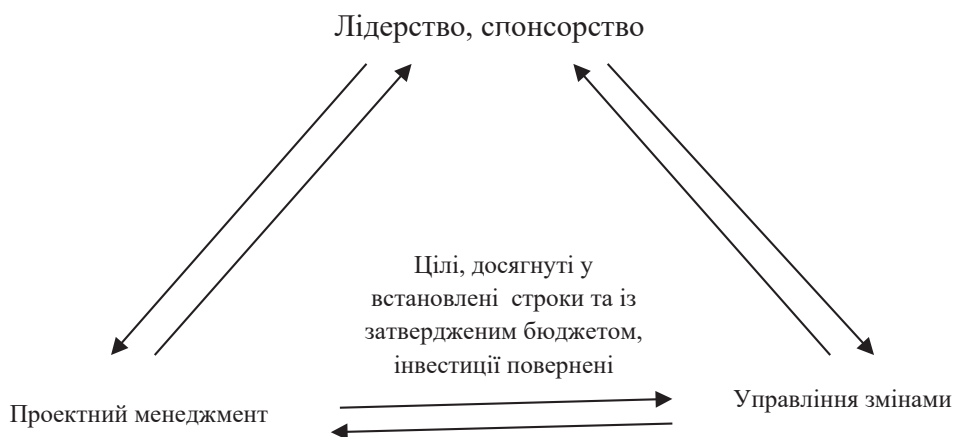


Рис. 1. Трикутник змін [16]

модель успішного управління змінами, яка продемонстрована процесом із шести етапів:

1. Тиск і спонукання (тиск факторів зовнішнього середовища та визнання необхідності змін через динаміку внутрішніх факторів).

2. Посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта чи співробітників як посередників).

3. Діагностика і визначення конкретних проблем – усвідомлення (збирання інформації «згори донизу» за умов зворотного зв'язку).

4. Вирішення проблеми та забезпечення зобов'язання щодо виконання нового курсу.

5. Експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування).

6. Підкріплення і згода (мотивування персоналу та впровадження змін) [12].

На нашу думку, такий підхід може бути більш вживаним на підприємствах промисловості, в силу його адаптивності як до уніфікованих процесів управління змінами, так і до залучення персоналу до впровадження змін.

В дослідженні [14] авторка Турчина С.Г. називає модель управління змінами за Дж. Д. Даком процесом змін як послідовність передбачуваних і керованих подій. На думку автора, усі процеси змін обов'язково проходять через п'ять фаз:

1. Застій.
2. Підготовка.
3. Реалізація.
4. Перевірка на міцність.
5. Досягнення мети.

Як і в попередніх підходах, в моделі Дж. Д. Дак основну увагу приділено емоційній поведінці людей. Організаційні зміни тут постають не у вигляді заздалегідь визначеної послідовності подій, а як динамічний процес. Оскільки опір змінам супроводжує кожну з цих фаз, керівники всіх рівнів повинні бути готові адекватно відреагувати на зміну ситуації. Одночасно їм потрібно передбачати і розпізнавати позитивні зрушення в процесі перетворень, а також вслякко їм сприяти [13; 14].

Для більш детального розуміння методів та підходів управління змінами на підприємствах промисловості в роботах вітчизняних вчених, необхідно визначити ряд принципів, які стали також основою для їх розробки. Зокрема, в дослідженні [15] автор Клейнер Г. Б., спираючись на загальні принципи теорій підприємства та стратегічного менеджменту, виділяє наступні:

1. Принцип системності – стратегічні зміни є змінами загальними, отже повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, що має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем. Такі зміни відрізняються від локальних змін саме тим, що їх результат впливає на всі сфери діяльності підприємства, а їх впровадження забезпечує синергетичний ефект.

2. Принцип дуальності, що відповідає екзогенному характеру стратегічних змін. Згідно з цим принципом, управління змінами повинно враховувати безпосередній вплив зовнішнього середовища на підприємство та взаємодію підприємств із зовнішнім середовищем.

3. Принцип ієрархічності. Стратегічні зміни є еволюційними та інкрементарними, тому, розглядаючи проблему управління змінами, необхідно усвідомити, що організаційна ієрархічна система є сукупністю окремих елементів, які заходяться в певній ієрархічній залежності. При цьому найменш керованим з них є соціально-економічний генотип, зміни якого потребують реалізації тривалих, безперервних і цілеспрямованих дій [15].

4. Принцип конфігуративності управління змінами. Цей принцип слід виділити окремо, оскільки він притаманний будь-якому виду змін. Він полягає в тому, що керівництво організацією здійснює відносно невелика група індивідуальних або групових суб'єктів, кожен з яких має певні сталі інтереси, прерогативи та відповідальність, а сукупність цих суб'єктів утворює певну конфігурацію [15].

Серед найбільш відомих моделей управління змінами – «Схема 7-S Маккінзі», модель «трьох стадій широкої стратегії змін», запропонована Д. Андерсеном. Але більшість сучасних моделей процесу змін є або надто загальними, концептуальними за суттю (що значною мірою зменшує їх практичну значущість), або відображають лише частину того, що необхідно для здійснення трансформаційних змін (концентруються або виключно на «людському чиннику»), або лише на підприємницьких та організаційних питаннях.

Подолання опору змінам є обов'язковим елементом, що входить до системи управління змінами та супроводжує будь-які зміни в організації, і визначається як свідомі дії (або бездіяльність) людини, спрямовані на затягування прийняття або реалізації тих чи інших рішень.

На нашу думку, використання саме системного підходу до управління змінами на промислових підприємствах в умовах їх розвитку дозволить охопити найважливіші сфери діяльності організацій із забезпеченням максимального повного досягнення стратегічних цілей розвитку із залученням необхідних ресурсів, суб'єктів та об'єктів управління.

Процес управління змінами на підприємстві за визначенням Гайдая О. О. має включати в себе такі етапи [9]:

1. Визначення необхідності змін.
2. Визначення цілей змін.
3. Вибір тактики проведення змін.
4. Визначення можливості змін.
5. Створення умов для здійснення змін.
6. Визначення підрозділу та осіб, які будуть проводити зміни.
7. Вибір методу проведення змін.
8. Здійснення змін.
9. Оцінка змін [9].

Процес вибору конкретного типу організаційної структури управління підприємства містить такі основні складові:

- 1) відповідність організаційної структури управління основним критеріям здійснення потенційних можливостей підприємства та його зовнішнього оточення;
- 2) адаптація лінійних та штабних підрозділів до типу реакції;
- 3) відповідність організаційної структури управління переважній реакції та критеріям [9].

Умови успішного проведення змін:

1. Зміни повинні проводитися поступово, маленькими «кроками».
2. Процес змін має відбуватися зверху вниз (для здійснення загального керівництва) і знизу вгору (для завоювання підтримки колективу).
3. Має бути колективна відповідальність всіх тих, хто працює на підприємстві у ході змін.
4. Зміни на підприємстві повинні стосуватися кожного працівника.
5. Постійний контроль та оцінювання змін.
6. Менеджер повинен зробити точний аналіз проблем, визначити їх причини та провести зміни належним чином.
7. За потреби під час проведення змін доцільно залучати посередників.
8. Мотивація підлеглих у ході змін.

9. Чіткий розподіл повноважень у процесі змін.

10. Вироблення альтернативних підходів до проведення змін.

11. Надання підлеглим інформації щодо змін.

12. Делегування підлеглим інформації для оцінювання господарської та комерційної ситуації.

У процесі впровадження змін керівникові варто обрати відповідну тактику, яка би сприяла змінам, знижувала рівень опору змінами [9].

На нашу думку, в даному підході автор робить основний акцент саме на проблемі чинення персоналом опору при впровадженні змін на промислових підприємствах в процесі їх розвитку, що робить такий підхід досить обме-

женим в використанні, функціональність якого може бути використана лише при виникненні ситуації протидії персоналу при впровадженні керівництвом нововведень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведено аналіз методичних підходів до управління змін на промислових підприємствах в умовах їх розвитку в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених. Зроблено висновок про обмеженість процесного, стратегічного підходу та виділено доцільність використання системного підходу управління змінами на промислових підприємствах в умовах їх розвитку враховуючи психоемоційну поведінку персоналу при впровадженні нововведень та реалізації змін.

Список використаних джерел:

1. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) / Беседін М.О., Нагаєв В.М. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 478 с.
2. Діденко В.М. Менеджмент: монограф. – К.: Кондор, 2008. – 524 с.
3. Стадник В.В. Трансфер технологій: форми і методи ефективного здійснення / Стадник В.В., Йохна М.А., Іжевський П.Г.: монограф. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 245 с.
4. Грозний І.С. Кваліметрична оцінка якості виробничих процесів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон: «Видавничий дім «Гельветика». – Випуск 13. Ч. 2. – 2015. – С. 49–51.
5. Запужляк І.Б. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства / Запужляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. / Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуск 23. – 2018. – С. 204–209.
6. Безчасний О. У. Оптимізація організаційних комунікацій в процесі є промислового підприємства / О. У. Безчасний // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2018. – Т. 29(68), № 3. – С. 54–58.
7. Безчасний О. У. Оцінка результативності організаційних комунікацій на промисловому підприємстві в процесі реалізації проектів розвитку / О. У. Безчасний // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2018. – Вип. 30(3). – С. 78–83.
8. Гальцова О. Л. Формування організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку промислових підприємств у контексті євроінтеграційних процесів / О. Л. Гальцова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2015. – Вип. 10(2). – С. 64–66.
9. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гайдей / Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – № 3(19). – 2012. – С. 71–75.
10. Дафт Р. Теорія організації: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э. М. Короткова. – М.: Юнити-Дана, 2006. – 736 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
11. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х.: ХДУХТ, 2017. – 226 с.
12. Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change", Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development, ed. G. W. Dalton, P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970).
13. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. [Текст]: пер. с англ. / Д. Дак. – М.: Альпина паблишер, 2002. – 320 с.
14. Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С.Г. Турчіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – Випуск 1(67). – 2016. – С. 11–15.
15. Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г.Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.
16. Духнич Ю. Практически ориентированные модели управления изменениями. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация. В процессе развития промышленных предприятий изменения происходят ежедневно, в разных сферах деятельности и скоростью реализации. Теория и практика внедрения изменений на предприятиях промышленности свидетельствует, что такая необходимость определяется быстрым развитием современных технологий, усилением конкурентной борьбы, преодоления внутренних противоречий, а умение вовремя и должным образом меняться является важным фактором выживания и успеха предприятий промышленности в процессе развития и адаптации к внешним преобразованиям. В статье исследованы проблемы управления изменениями в условиях развития промышленных предприятий и проведен анализ подходов к решению ЭТИХ проблем. Сделан вывод о ограниченности процессного, стратегического подхода и выделены целесообразность использования системного подхода управления изменениями на промышленных предприятиях в условиях их развития. Учитывая психоэмоциональное поведение персонала при внедрении нововведений и реализации изменений. Методы проведения изменений необходимо дополнить комбинированным методом, который будет включать в себя различные комбинации из выше приведенных, в согласовании с ситуацией или сложности задач, решаемых, которые будут учитывать что под организационным обеспечением системы управления изменениями в производстве на промышленных предприятиях необходимо понимать совокупность методов и средств, которые делятся по месту, времени и целях функционирования отдельных исполнителей, коллективов в обособленного подразделения или службе в структуре компании. Сделано основной акцент именно на проблеме оказания персоналом сопротивления при внедрении изменений на промышленных предприятиях в процессе их развития, что делает такой подход весьма ограниченным в использовании, функциональность которого может быть использована только при возникновении ситуации противодействия персонала при внедрении руководством нововведений. Проведен анализ методических подходов к управлению изменений на промышленных предприятиях в условиях их развития в работах зарубежных и Отечественных ученых. Сделан вывод о ограниченности процессного, стратегического подхода и выделены целесообразность использования системного подхода управления изменениями на промышленных предприятиях в условиях их развития. Учитывая психоэмоциональное поведение персонала при внедрении нововведений и реализации изменений.

Ключевые слова: управление изменениями, развитие, промышленные предприятия, персонал, нововведения, реализации изменений.

PROBLEMS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Summary. In the process of industrial development, changes occur daily, in different areas of activity and the speed of implementation. The theory and practice of implementing change in industrial enterprises show that this need is determined by the rapid development of modern technologies, increased competition, overcoming internal contradictions, and the ability to change in a timely and appropriate manner is an important factor in survival and success of industrial enterprises in development and adaptation to external transformations. The paper examines the problems of change management in the development of industrial enterprises and analyzes the approaches to solving these problems. It is concluded that the process, strategic approach is limited and the expediency of using a systematic approach to change management in industrial enterprises in terms of their development, taking into account the psycho-emotional behavior of staff in the implementation of innovations and change. Methods of change should be supplemented by a combined method, which will include various combinations of the above, according to the situation or complexity of the tasks, given that the organizational support of change management in production at industrial enterprises should be understood as a set of methods and means that are divided by place, time and purpose of operation of individual performers, teams in a separate unit or service in the structure of the enterprise. The main emphasis is on the problem of resistance by staff in the implementation of changes in industrial enterprises in the process of their development, which makes this approach quite limited in use, the functionality of which can be used only when a situation of stiff resistance in the implementation of management innovations. The analysis of methodical approaches to the management of changes at the industrial enterprises in the conditions of their development in the works of foreign and domestic scientists is carried out. It is concluded that the process, strategic approach is limited and the expediency of using a systematic approach to change management in industrial enterprises in terms of their development, taking into account the psycho-emotional behavior of staff in the implementation of innovations and change.

Key words: change management, development, industrial enterprises, personnel, innovations, changes implementation.