

ШЕПУТАМикола Миколайович
geld@i.uaмагістрант, Національний
авіаційний університет**ЛИТВИНЕНКО**Лариса Леонідівна
LLLitvinenko@gmail.comк.е.н., доцент, Національний
авіаційний університет**ДАНИЛОВА**Ельвіра Ігорівна
ehdanilova@gmail.comк.е.н., доцент, Національний
авіаційний університет

УДК 005.33 (045)

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ
ГНУЧКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА****MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES TO ENSURE STRATEGIC FLEXIBILITY AND
COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

У статті проаналізовані актуальні проблеми, що гальмують процес реалізації змін в організації, досліджено ступінь прийняття змін працівниками залежно від ставлення до поданої інформації, оцінено можливі причини опору змінам з боку працівників та запропоновано шляхи їх подолання для забезпечення стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

В статье проанализированы актуальные проблемы, тормозящие процесс реализации изменений в организации, исследована степень принятия изменений работниками в зависимости от отношения к предоставленной информации, оценены возможные причины сопротивления изменениям со стороны работников и предложены пути их преодоления для обеспечения стратегической гибкости и конкурентоспособности предприятия.

In the article the relevant problems that hinder the process of implementing changes in the organization are analyzed, the degree of acceptance of changes by employees depending on the attitude to the provided information is studied, the possible causes of resistance to changes from the side of employees are assessed and ways to overcome them to ensure strategic flexibility and competitiveness of the enterprise are offered.

Ключові слова: управління змінами, адаптація, розвиток, стратегічна гнучкість, конкурентоспроможність

Ключевые слова: управление изменениями, адаптация, развитие, стратегическая гибкость, конкурентоспособность

Keywords: change management, adaptation, development, strategic flexibility, competitiveness

ВСТУП

Управління організаційними змінами на сучасному етапі розвитку економіки потребує від підприємства постійних та добре продуманих змін, необхідних для виживання в умовах зростаючої конкуренції. Адаптація до умов зовнішнього середовища є вагомим фактором стратегічної гнучкості та підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства, що забезпечує ефективне функціонування та виживання в умовах швидких змін та динамічних потреб ринку. Сучасне підприємство стикається з рядом проблем, що виникають в процесі пристосування до нових ринкових умов. Ефективне управління змінами дозволяє організації зміцнити свої позиції на ринку та розвиватись у напрямку, що диктує сучасна економічна ситуація з метою отримання максимального економічного результату.

МЕТА СТАТТІ

Проаналізувати актуальні проблеми, що уповільнюють процес реалізації змін в організації, дослідити ступінь прийняття змін працівниками залежно від різних факторів, оцінити можливі причини опору змі-

нам з боку працівників та запропонувати шляхи їх подолання для забезпечення стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У ході дослідження для досягнення поставлених цілей застосовано методи узагальнення та структурно-логічного аналізу.

Різноманітні аспекти проблем менеджменту змін досліджувались багатьма науковцями, зокрема значний внесок зробили: Т. Бауліна, Н. Беляєва, Дж. Гібсон, М. Грін, П. Друкер, Д. Іванцевич, Е. Камерон, Л. Кієнко, Т. Кужда, Ф. Ніколз, П. Сенге, К. Серебряк, С. Степаненко, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Річардс, Дж. Рот, Б. Дж. Сміт, К. Фрайлінгер, В. Цуканова. Основні аспекти та етапи успішного управління організаційними змінами були досліджені у працях Кужди Т. [1] та Ніколза Ф. [7]. Степаненко С.В. був запропонований механізм управління організаційними змінами [3]. Найпак Д.В. [2], Серебряк К.І. [4], Цуканова В.Я. та Кієнко Л.В. [5] наголошували на тому, що ефективне управління змінами дозволить створити фундамент для розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Незважаючи на різнобічність проведених досліджень недостатньо опрацьованими залишаються напрямки управління змінами для забезпечення стратегічної гнучкості підприємства з урахуванням специфіки поведінки людських ресурсів.

РЕЗУЛЬТАТИ

Зміни, що передбачають перехід від одного стану діяльності суб'єкту господарювання до іншого з метою вирішення поточних чи перспективних проблем соціального, економічного і техніко-технологічного характеру, реалізуються в організації за допомогою управлінських рішень.

З-поміж основних актуальних проблем, що уповільнюють процес реалізації змін в організації, можна віднести такі:

- специфіка пропонованої зміни та її вплив на кожного працівника;
- особисте ставлення працівника до існуючих проблем в організації;
- проблеми відносин у колективі та колективу з керівництвом.

У реальних умовах підприємства працівники оцінюють всі переваги та недоліки нововведень, оскільки прагнуть отримувати від змін більшу користь, ніж втрати. Складнощі можуть виникати в процесі підготовки та подачі інформації про можливі зміни, де ще на початку планування проблематично виявити всі форс-мажорні ситуації та передбачити можливі реакції робочого колективу на пропоноване рішення. На цьому етапі працівників можна поділити на такі групи за рівнем зацікавленості у змінах:

1) цілковито зацікавлені (ініціатори нововведень та ті, хто підтримує вище керівництво у будь-якому напрямку змін на власну користь);

2) зацікавлені у змінах, проте потребуючі певного часу для оцінки всіх негативних аспектів, що можуть виникнути в процесі реалізації зміни;

3) мало зацікавлені – працівники, які погоджуються на зміни під тиском більшості, проте мають незначне незадоволення щодо майбутньої ситуації і власної позиції;

4) незацікавлені – працівники, яких не стосуються зміни; працівники, які повністю заперечують будь-які зміни, не зваживши позитивні та негативні аспекти; працівники, на яких зміни можуть вплинути негативно.

Ступінь прийняття змін також може залежати від складності пропонованого рішення. Якщо напрямок реалізації змін не відповідає нормам сприйняття інформації робочої групи або виходить за рамки допустимої складності роботи, працівники можуть будувати опір нововведенням. На цьому етапі керівникам необхідно провести діагностику рівня особливостей сприйняття інформації працівниками та зробити її подачу доступною для розуміння колективу. Процес планування та реалізації зміни доцільно візуалізувати у вигляді комплексного плану, в якому першочергові рішення деталізуються основними діями для реалізації ключових завдань.

Ступінь прийняття організаційних змін працівниками залежить від різних аспектів їх ставлення до поданої інформації (табл. 1).

Таблиця 1

Ступінь прийняття організаційних змін працівниками залежно від ставлення до поданої інформації

[складено авторами на основі [6; 7]]

Ступінь прийняття	Характеристика ставлення
Власна ініціатива створення змін	Працівники усвідомлюють необхідність реалізації змін та звертаються до керівництва за допомогою в реалізації таких заходів.
Усвідомлення необхідності змін	Працівники позитивно реагують на запропоновані зміни, оскільки бачать лише позитивні рішення від їх реалізації.
Сприйняття та адаптація до змін	Працівники оцінюють необхідність рішення, а також негативні аспекти від його реалізації та приймають їх.
«Холодне» ставлення	Запропоновані зміни ніяким чином не впливають на працівників та їх роботу; працівники не виявляють емоційного ставлення до нововведень.
Терпимість прийняття	Серед працівників існує група, що протидіє введенню інновації, проте під тиском більшості погоджується.
Протидія змінам	Більшість працівників не погоджується зі змінами та чинить опір.
Відмова від змін	Нововведення суперечать поглядам працівників; усі працівники відмовляються підтримувати дане управлінське рішення.

Неможливість точного передбачення можливих наслідків реалізації змін викликає у працівників невпевненість і страх перед нововведеннями. Відсутність достатньої інформації, різка зміна, непогодженість нововведень із колективом може викликати у працівників відчуття пригнічення та страху, що призводить до значного опору, конфліктів з керівниками та гальмування процесу реалізації інновацій. Для вирішення даних проблем керівникам необхідно обґрунтувати правильність прийнятого рішення, проінформувати працівників про об'єктивну спрямованість обраного рішення та провести консультації з метою подолання можливих страхів, які виникають у праців-

ників через відсутність прогнозування ситуації, що призводять до опору. Працівників необхідно переконати, що дане рішення є обґрунтованим та представити реальні наслідки з можливими відхиленнями. На цьому етапі необхідно показати як позитивні наслідки від запровадження змін, так і негативні, для недопущення невинуватих очікувань та поширення пліток.

З-поміж особистих причин протистояння змінам можна виділити:

1. Ризик втрати робочого місця, що є основною причиною протистояння змінам. Працівники, які задоволені роботою, краще пристосовуються до змін, а

незадоволені працівники розглядають зміну як ще один пункт у їхньому списку скарг, розглядаючи це як негативний вплив.

2. Проблеми з налагодженням комунікативних зв'язків на підприємстві. Компанії, які не надають достатньої інформації про перспективи змін, стикаються з проблемами опору з боку працівників.

3. Страх перед невідомим. Працівники остерігаються можливих труднощів, що можуть виникнути в процесі реалізації зміни або її результату.

4. Зміна робочого процесу. Стабільність і рутинність роботи дозволяє працівникам впевнено володіти ситуацією та робочим середовищем, проте у разі зміни деяких компонентів звичного для них процесу виникають відчуття незосередженості та невпевненості, що негативно позначається на процесі реалізації трудових функцій, зокрема зниженні продуктивності праці.

5. Підвищення вимог. Працівники розуміють, що зміни потребують пристосування до нових умов праці та вимагають удосконалення навичок, знань і компетенцій. На цьому етапі працівники остерігаються втратити конкурентоспроможність, адже не завжди компанія забезпечує можливість навчатися або взагалі не підтримує таку політику.

6. Невдалий час для змін. У деяких випадках може бути так, що на ряду зі змінами існує ряд критичних невіршених проблем, які уповільнюють процес реалізації нововведень або зовсім зводять його нанівець.

7. Відсутність мотиваційних важелів. Відсутність політики заходів мотивації працівників призводить до відсутності підтримки вищого керівництва та змін.

8. Втрата підтримки. Перехід до нової організації чи зміна керівництва призводить до того, що працівник не отримує належної підтримки з боку керівництва. На цьому етапі працівники побоюються негативної реакції нового керівництва, оскільки не знають, чого від нього можна очікувати.

9. Низький рівень довіри. Зазвичай, керівництво, яке в минулому зазнало невдачі під час реалізації змін, не отримує підтримки з боку працівників.

10. Порушення звичайного робочого ритму. Комфорт робочого процесу для деяких працівників має велике значення, а тому вихід із зони комфорту є невдалим рішенням.

11. Відсутність потреби у змінах. Основною проблемою керівництва є проведення змін заради самих змін. В такому випадку працівники можуть не бачити загальної ідеї у змінах та не визнавати їхньої необхідності.

12. Відсутність консультування. Працівників, яких заздалегідь повідомили про нововведення, краще сприймають зміни, ніж ті, яких не поінформували.

Важливими для аналізу є також проблеми відносин у колективі та колективу з керівництвом. Інноваційні пропозиції керівників або підлеглих часто сприймаються колективом як необґрунтовані і недовсяжні ідеї, особливо, якщо інноватором є людина, яка має погані відносини із колективом. Різка зміна правил призводить до невдоволення та опору, оскільки працівникам необхідний час для зважування та

засвоєння нової інформації і переключення уваги в нове русло. Ігнорування соціально-етичних правил у разі авторитарного скерування на досягнення нової поставленої цілі призводить до погіршення відносин з колективом. Таким чином, зміни не повинні реалізовуватись з використанням жорстких адміністративних методів, важливо при цьому враховувати соціально-психологічні аспекти реалізації поставлених цілей.

Яскравим прикладом реалізації змін є компанія «Cisco IT Network and Data Center Services» (NDCS), яка перейшла від використання традиційної організаційної моделі до власної моделі циклу організаційної діяльності «Cisco», що суттєво підвищило ефективність операцій. Як і більшість IT-підприємств, «Cisco IT» використовувала традиційну організаційну структуру управління, в якій співробітники виконують як оперативну, так і проектну роботу. При чому працівникам часто доводилося відмовлятися від оперативних завдань з метою завершення проектних. Традиційна організаційна структура управління мала недолік у вигляді дублювання робочих завдань на одного працівника та відсутність достатньої уваги на виконання конкретних задач [8]. Необхідне було фокусування на окремих напрямках діяльності організації, тому було прийнято рішення про необхідність проведення організаційних змін для забезпечення додаткового розширення діяльності та оперативності у виконанні завдань.

«Cisco IT NDCS» створено власну модель циклу організаційної діяльності, що передбачає реалізацію взаємопов'язаних етапів: підготовки, планування, проектування, реалізації, експлуатації та оптимізації (табл. 2).

Нова модель базується на горизонтальному поділі праці, що відокремлює процеси реалізації та експлуатації для кожної групи. Таким чином, якщо раніше одна команда з технічного обслуговування та експлуатації систем зберігання даних займалася процесами реалізації, експлуатації та проектуванням систем, то згідно з новою моделлю вона була розділена на окремі команди по реалізації, експлуатації та проектування.

У цілому, порівняння ефективності функціонування організації за період до і після запровадження заходів з управління змінами свідчить про значне покращення діяльності «Cisco IT NDCS». Демонструючи позитивні результати, «Cisco IT NDCS» збільшила рівень задоволеності клієнтів до рівня 4,856 з 5. Реструктуризація призвела до ряду позитивних результатів: збільшення часу команди на підготовку та наставництво; горизонтальний поділ праці дозволив підгрупам вирішувати оперативні завдання; командою було розроблено стратегію управління оперативною діяльністю. Крім того, покращення комунікативних зв'язків та регулярне повідомлення про стан справ у межах команди дозволило визначити напрямки заохочення ділової активності працівників за результатами діяльності (зокрема, використання сучасних ноутбуків, забезпечення працівників опціонами на акції) [8].

План дій організації за моделлю циклу організаційної діяльності «Cisco IT NDCS»

[складено авторами за [8]]

Етапи циклу	Діяльність організації на кожному з етапів
Підготовка	Організація визначає модель поведінки та фінансове обґрунтування подальших дій, адаптуючись до нових технологій. Компанія стає більш забезпеченою, зменшуючи витрати під час реалізації проектів та операцій.
Планування	Організація здійснює перевірку наявності необхідних ресурсів для управління проектом (від впровадження технології до етапу його завершення).
Проектування	Розробка детального проекту, узгодженого з цілями організації та технічними вимогами, щоб зменшити ризик затримки та загальну вартість проектів мережі.
Реалізація	Організація працює над інтеграцією пристроїв та новими можливостями відповідно до проекту, беручи до уваги доступність або продуктивність мережі. Після перевірки роботи мережі компанія може почати розширювати та вдосконалювати навички ІТ-персоналу для подальшого підвищення продуктивності праці та зменшувати час простою системи.
Експлуатація	Відділ інформаційних технологій активно контролює функціонування мережі з метою покращення якості обслуговування, уникнення перешкод, зменшення перерв та підтримання високих рівнів доступності, надійності та безпеки. Як результат, компанія може уникнути затрат від простою та переривання роботи.
Оптимізація	Безперервний процес планування, проектування та впровадження додаткових вдосконалень існуючих процесів. Оскільки організація прагне оптимізувати свою мережу та готується адаптуватися до потреб, що постійно змінюються, цикл організаційної діяльності повторюється, постійно вдосконалюючи мережу та покращуючи результати.

У результаті проведеного аналізу можна визначити напрямки оптимізації процесу подолання опору змінам. Ефективність процесу управління змінами залежить від якості оцінки наявної ситуації і прогнозування можливих негативних наслідків. Робота менеджера повинна мати консультативне спрямування, що передбачатиме повідомлення та пояснення працівникам об'єктивної необхідності змін в організації. Також важливим є безпосереднє залучення працівників до процесу реалізації змін у таких напрямках, як:

- забезпечення достатнього ступеню участі в процесі планування і реалізації змін (працівники можуть знайти можливі варіанти вирішення деяких проблем та надати об'єктивні рекомендації щодо доцільності реалізації поставленої мети);

- обмеження прав участі підлеглих у плануванні та реалізації змін (для груп працівників, що сприймають лише авторитарний стиль керівництва, офіційну та адміністративну владу);

- перерозподіл відповідальності щодо планування та реалізації змін від вищого керівництва до виконавців (при використанні ліберального стилю керівництва);

- проведення заходів щодо подолання опору з боку персоналу та незацікавлених осіб.

Рекомендаційні напрямки подолання проблем неконструктивної реакції та дій працівників на зміни повинні ґрунтуватися на послідовній розробці стратегії подолання опору та включати:

- створення основних засад філософії організації, яка орієнтована на зміни та постійні покращення;

- підтримку розвитку персоналу, з метою постійного удосконалення якості виконання трудових функцій;

- оцінку доцільності змін в певний час та за певних обставин;

- створення та делегування необхідних повноважень групі осіб, відповідальних за проведення змін;

- вчасне інформування та якісне консультування персоналу щодо можливих наслідків змін;

- лідерство вищого керівництва в адаптації працівників після проведення змін;

- створення належного механізму мотивації для генерації нових ідей під час реалізації змін з метою пришвидшення реалізації даного процесу;

- проведення контролюючих заходів в ході реалізації змін з метою вчасного виявлення та недопущення помилок.

Своєчасне виконання вищезазначених рекомендацій дозволить компанії реалізувати процес змін з меншими втратами часу та коштів, зменшуючи рівень опору з боку персоналу.

ВИСНОВКИ

Реалізація змін в організації, передусім, впливає на інтереси як колективу, так і окремої особи. Кожна зміна повністю або частково зачіпає інтереси працівників. Важливо при цьому забезпечити реалізацію цілей організації, не порушуючи цільову спрямованість працівників. Участь у змінах зменшує опір працівників і пришвидшує процес змін. Таким чином, залучення працівників до процесу реалізації змін дає можливість організації виявити потенційні помилки в процесі планування, знайти рішення щодо виправлення деяких неточностей та провести зміни в організації з меншими втратами часу та фінансових ресурсів.

Список використаних джерел

1. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2(41). – С. 66-72.

2. Найпак Д.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: авт. дис.

... канд. екон. наук : 08.00.04 / Д.В. Найпак; Харк. нац. економ. ун-т. – Х., 2011. – 20 с.

3. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами / С.В. Степаненко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 3. – С. 60-67.

4. Серебряк К.І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства / К.І. Серебряк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2016. – № 6. – С. 135-138.

5. Цуканова В.Я. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспромож-

ності / В.Я. Цуканова, Л.В. Кієнко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – С. 24-28.

6. Ten guiding principles of change management [E-resource] // Strategy &. – Access mode: https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Ten-Guiding-Principles-of-Change-Management.pdf

7. Nickols F. Change Management 101. A Primer [E-resource] / F. Nickols. – Access mode: <http://www.nickols.us/change.pdf>

8. Cisco IT Network and Data Center Services [E-resource]. – Режим доступу : <https://www.cisco.com>