

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

¹ Сумський національний аграрний університет

Анотація: У статті розглянуто суть та особливості організаційних змін в операційній діяльності підприємства, а також важливість ефективного управління цими змінами для розвитку самого підприємства.

Ключові слова: управління змінами; опір змінам; розвиток; операційна діяльність.

Abstract: The article examines the essence and features of organizational changes in the operational activities of the enterprise, as well as the importance of effective management of these changes for the development of the enterprise itself.

Keywords: change management; resistance to change; development; operational activity.

Сучасні організації працюють в умовах, що постійно змінюються. Організаційні зміни є процесом переходу організації, як системи, з одного стійкого стану до іншого з використанням існуючих ідей та концепцій. У всіх великих зарубіжних компаніях всі зміни проводяться паралельно з проектами управління ними та роботи проти опору співробітників [1].

Не всі зміни починаються і продовжуються з однаковою швидкістю. Зміна може бути проведена повільно та з обережністю або швидко та радикально. Вони можуть виникати не тільки формально запланованій основі, але й викликатися незапланованими та непередбачуваними процесами.

Розглядаючи організаційні зміни з різних позицій, існують різні точки зору. Деякі науковці вважають, що зміни - це неминуча подія, якої організації можуть уникнути. Інші визначають зміну як одноразову подію, спосіб існування або спосіб життя організації; дію, проект, програму або функцію управління.

Фахівці з організаційного розвитку стверджують, що «не всяка зміна є розвитком, але всякий розвиток є зміною». Вони також вважають, що будь-який розвиток організації має супроводжуватися змінами всіх складових елементів, а сам процес розвитку починається з моменту створення організації і продовжується весь період її діяльності.

Усвідомлення необхідності зміни організаційної структури зазвичай походить від вищого керівництва або, рідше, від рядових працівників. Успішна реалізація ідеї трансформації вимагає звернення уваги на кілька важливих позицій: наявність лідера, чіткість цілей змін, які повинні бути досягнуті, і перелік об'єктів, що змінюються [2].

Перш ніж приступити до втілення в життя перетворень, необхідно продумати послідовність своїх дій щодо впровадження змін. Тому виділяють кілька етапів запровадження цих змін.

На початку керівництво лише розуміє необхідність трансформації з різних аспектів, включаючи: фінанси, технології, інновації тощо. Згодом визначається результат, якого потрібно досягти в кінці процесу змін. Третя і четверта фази полягають у визначенні об'єкта організаційних змін і формулюванні дій щодо впровадження цих змін. У процесі п'ятого етапу відбувається безпосереднє впровадження змін. Після завершення проводиться оцінка досягнутих результатів.

Існує безліч факторів, які можуть спонукати організацію розпочати період змін. Вони беруть початок з внутрішніх та зовнішніх джерел, включаючи:

1. Створення конкурентної переваги.
2. Зміна позиціонування над ринком.
3. Розвиток, злиття чи придбання.

4. Правові, політичні чи економічні зміни.

До основних проблем, з якими стикаються вітчизняні підприємства при впровадженні змін, належать:

- опір співробітників до впроваджуваних змін;
- припинення змін і втрата темпу на одному з проміжних етапів;
- відсутність єдиного бачення результатів трансформації, єдиної стратегії реалізації;
- неефективність управління під час впровадження змін;
- конфлікти між працівниками;
- недостатній рівень зв'язку та координації між підрозділами;
- втрата кваліфікованого персоналу під час впровадження змін тощо.

За наявності мотивованих співробітників, які розуміють причини зміни та спосіб її реалізації, заходи щодо здійснення змін, швидше за все, будуть успішними. Тому необхідно грамотно керувати організаційними змінами, а також звертати належну увагу на співробітників на індивідуальному рівні. Усі співробітники повинні відчувати свою значущість та залучення до процесу зміни, щоб він був успішним.

Виділяють три типи змін усередині організації: зміни у технології; зміни у стратегії та структурі організації; зміни у культурі.

У будь-якому разі, зміни в організації зустрічають так званий опір. Люди можуть чинити опір змінам з багатьох причин, наприклад, неправильне розуміння, брак довіри, низька здатність адаптуватися до змін, незгоду з виборами або страх щодо впливу, який зміни можуть вплинути на них особисто.

Опір - це багатогранне явище, яке може призвести до непередбачених затримок, додаткових витрат і нестабільності в процесі стратегічних змін.

Під час змін відбуваються затримки в ініціації процесу змін; несподівані затримки впровадження та інші труднощі порівняно з планом, які уповільнюють зміни та збільшують витрати; а також спроби саботувати зміни в організації або «втопити» їх серед інших пріоритетів.

Розуміючи причини виникнення опору змінам, пропонуємо такий варіант послідовності дій, який зменшує цей опір [3]:

- створити необхідний управлінський потенціал, виділивши для цього додаткові кошти і встановивши чіткий розподіл часу людей, запланувати розширення чисельності керівників;
- передбачити у плані впровадження змін програму підвищення кваліфікації;
- діяти за такою схемою: зміна поведінки персоналу – нарощування організаційних зусиль – стратегічні дії.

Отже, зміни – явище неминуче та необхідне, що веде до розвитку підприємства, і для його ефективності потрібне використання адекватні методики організаційного розвитку.

Основними в управлінні змінами вважаються наступні методи: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, даунсайзинг, всебічне управління якістю, лін-продакшн, концепція 6-Сигма.

Таким чином, на підставі теоретичного дослідження, можна зробити такі висновки:

1) зміни є невід'ємною частиною сучасного життя організацій. У всіх великих зарубіжних корпораціях усі зміни проходять паралельно з проектами з управління ними та по роботі з опором персоналу;

2) існують різні точки зору, які розглядають організаційні зміни із різних позицій. Одні вважають, що зміни – це неминучі події, які організація здатна запобігти. Інші визначають зміну як разовий захід, спосіб виживання або спосіб життя організації; дію, проект, програму або функцію управління;

3) управління змінами – це впровадження та здійснення трансформаційних стратегій, що застосовуються на індивідуальному та організаційному рівні, щоб просунути бізнес чи організацію вперед до досягнення своїх стратегічних цілей.

У швидко мінливому та нестабільному середовищі сучасні організації змушені постійно трансформуватися. У більшості випадків ці зміни відбуваються реактивно, що часто призводить до втрати конкурентної переваги, а іноді навіть до «смерті» самої організації. При впровадженні організаційних змін, підприємству потрібно підготуватися до довгого та важкого шляху, який охоплює різні типи проблем, котрі виникають на етапах планування та підготовки процесу змін, адже управління змінами - це процес постійної переорієнтації організаційної діяльності, оновлення організаційних структур і пошуку нових можливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лісун Я.В., Міх О.М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 12. С. 97-100.
2. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 60-67.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес- Інформ*. 2018. № 11. С. 39-44.

Ткаченко Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, Суми, e-mail: viktoryatk@gmail.com

Tkachenko Viktoriia V. – PhD of economics, associate professor of management department named after professor L.I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University, Sumy, e-mail: viktoryatk@gmail.com