

Секція 17: Управління змінами

МІХ О.М.

аспірант

Київський національний університет

технологій та дизайну

м. Київ, Україна

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Перманентні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища визначають умови функціонування підприємства.

Ці зміни можуть, з одного боку, активізувати конкурентні переваги та умови для подальшого розвитку, зростання ефективності господарювання, а з другого – спричинювати ризики дестабілізації виробничо-фінансової діяльності, втрати ресурсного потенціалу і позицій на ринку. Своєчасна реалізація переваг і запобігання ризикам вимагає запровадження на підприємствах дієвої системи управління змінами, як важливої складової менеджменту [1-4].

Основним завданням підприємства є отримання прибутку, максимально ефективного використання ресурсів з найменшими затратами. Враховуючи динаміку ринкового середовища, дослідники як в теорії, так і в прикладному аспекті наголошують на необхідності здійснення планових або й постійних змін на підприємстві як основного компонента його розвитку.

За своєю природою зміна, що відбувається на підприємстві, являє собою процес перетворення, оновлення чи формування додаткових складових внутрішнього середовища з набуттям ними нових якостей чи

форм, що може супроводжуватися втратою тих якостей і форм, які були притаманні середовищу раніше.

Поняття «управління змінами» доцільно характеризувати з позицій підходів в управлінні [1] (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до управління змінами на підприємстві

Підхід	Сутність підходу
Процесний підхід	Управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії. Іншими словами управління змінами – це реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких сама по собі є процесом
Системний підхід	Управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньо-корпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на підприємство та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для підприємства загалом та зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на підприємство та навпаки);
Ситуаційний підхід	Підкреслює значення «ситуаційного мислення». Управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів – складових проекту на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них.
□ Поведінковий (біхевіористський) підхід	Управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності.
Контекстний підхід	Управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві
Міждисциплінарний підхід	Визначає управління змінами як багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук
Компетентнісний підхід	Наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань змін
Адаптивний підхід	Розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосування підприємства до динаміки зовнішнього середовища

В менеджменті методологію ситуаційного підходу до управління змінами розглядають як процес, що складається з таких елементів:

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

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

3. Визначення керівництвом факторів, що є найвагомими в цій ситуації, а також який ефект матиме зміна одного фактора стосовно інших.

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

З позицій процесного підходу управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування (створення команди змін; забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження.

Найбільш впливовими силами внутрішнього походження є: зміни законодавчо-нормативного забезпечення ведення господарської діяльності, глибини та напрямів державного регулювання економіки; посилення конкуренції на ринку та зрушення ринкової кон'юнктури; зміни економічної, політичної, соціальної, демографічної, екологічної ситуації в державі чи регіоні; міжгалузеві деформації; трансформація смаків та уподобань споживачів, а також зміна їх складу, соціального статусу, рівня платоспроможності; стихійні лиха, соціальні катаклізми та інші форс-мажорні обставини тощо.

Внутрішніми чинниками змін на підприємстві є: застарілість техніко-технологічного оснащення виробничих процесів; потреба у впровадженні інновацій; невідповідність прийнятої на підприємстві маркетингової політики вимогам і сподіванням споживачів та кон'юктурі ринку;

застарілість продукції; зниження показників економічної, фінансової, організаційної, соціальної, трудової ефективності; організаційні та управлінські кризи; зміни у системі цінностей та в нормах поведінки членів трудового колективу; невдоволення ефективністю і режимом роботи організації, її сформованим іміджем і положенням в ринковому середовищі з боку працівників, керівників чи власників; незавершеність та незадовільність попередніх перетворень, що здійснювалися в організації.

Як внутрішні, так і зовнішні чинники можуть обумовлювати широкий спектр змін на підприємстві:

- трансформації взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що призводить до уточнення основної місії, цілей і завдань діяльності;
- змін маркетингової стратегії, технологій просування товарів на ринку, переорієнтації на іншу цільову аудиторію споживачів, виходу на інші ринки чи ринкові ніші;
- змін ділового іміджу підприємства, його репутації, стосунків з партнерами та контрагентами, престижності основних видів діяльності;
- реструктуризації виробництва, переорієнтації, розширення чи скорочення напрямів діяльності;
- правової реорганізації юридичної особи, а також змін в організаційній структурі та структурі управління;
- змін техніко-технологічного забезпечення реалізації господарської діяльності, впровадження інновацій, модернізації, реконструкції, оновлення;
- поліпшення чи зниження економічної, фінансової, технічної, соціальної ефективності роботи підприємства;
- змін якісних чи кількісних характеристик кадрового складу працівників, керівників і спеціалістів, їх компетентності і професіоналізму, умотивованості, ефективності роботи, взаємовідносин, поведінки та внутрішніх комунікативних зв'язків;

- трансформації організаційної культури, перегляду цінностей, традицій, стилів керівництва і комунікації, неформальних відносин тощо.

Система управління значною мірою залежить від природи походження чинників змін, адже внутрішні чинники відносно керовані з точки зору менеджменту підприємства, тоді як зовнішні практично повністю перебувають поза зоною впливу керівників. Комплексне використання сучасних підходів до управління змінами сприяє ефективному досягненню встановлених цілей підприємства.

Література:

1. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві // "Економіка. Менеджмент. Підприємництво". Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 22 (II). – С. 152–158.

2. Гусєва О. Ю. Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / О. Ю. Гусєва // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 4. – С. 73–80. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vdnuete_2013_4_10.pdf.

3. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах [Електронний ресурс] / О. Р. Савченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 19-24. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2012_3_4.pdf.

4. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287–291.