

# ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА І УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

УДК: 658.5

Ігор ОЛЕКСІВ, Тарас ЛІСОВИЧ

## АНАЛІЗУВАННЯ ФАКТОРІВ ТА МОДЕЛЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Проаналізовано стратегії подолання опору працівників, що виникає в результаті підготовки та впровадження процесу організаційних змін. Наведено основні фактори, що впливають на процес здійснення організаційних змін в системі управління підприємством. Описано основні моделі реалізації процесу організаційних змін.*

*Розглянуто концептуальні підходи до організаційного розвитку підприємства. Проаналізовано підходи здійснення організаційних змін на підприємстві. Проаналізовано певні особливості впровадження організаційних змін в системі управління підприємством.*

Ключові слова: *організаційні зміни, система управління підприємством, стратегії здійснення організаційних змін, моделі організаційних змін.*

JEL: J01

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення існування будь-якої організації, можливість отримання нею прибутку та її розвитку потребує впровадження організаційних змін як загалом на підприємстві, так і в його управлінській ланці. Основні теоретичні засади реалізації організаційних змін на підприємстві були придумані ще у кінці ХХ ст., проте вони є актуальними і сьогодні. Жорстка конкурентна боротьба, коливання цін на комплектуючі та енергоносії, диверсифікація чи поява інноваційної продукції – все це зумовлює керівників організацій приймати управлінські рішення стосовно впровадження організаційних змін на підприємстві, зокрема в управлінській ланці.

Організаційні зміни впроваджуються на підприємствах уже не один десяток років. Більшість нюансів, що пов'язані із впровадженням таких змін у життя вже давно відомі. Менеджери та керівники підприємств легко долають перешкоди, що виникають під час реалізації процесів таких змін. Сьогодні все частіше такі зміни торкаються управлінської ланки підприємства, що потребує додаткового дослідження зі сторони вчених різноманітних факторів впливу та розробки конкретних стратегій реалізації організаційних змін у сфері управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різноманітні теорії здійснення організаційних змін та дослідження факторів впливу на такі зміни є предметом дослідження багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема: алгоритм управління організаційними змінами на підприємстві Д. В. Найпак [5], управління змінами в системі управління підприємством Г. М. Тарасюк [6], різноманітні теорії здійснення змін в

організації К. Левіна, Д. Коттер [1, 2, 3, 4], теоретичні та прикладні засади управління підприємством О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [7]. Слід зазначити, що більшість досліджень ґрунтуються на проведенні організаційних змін загалом на підприємстві, а організаційні зміни, що стосуються тільки його управлінської ланки, потребують глибшого дослідження.

**Мета статті.** Здійснити аналіз факторів та моделей реалізації організаційних змін у системі управління підприємством. Проаналізувати можливі стратегії подолання опору до здійснення організаційних у системі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** На основі аналізованих літературних джерел [2, 3, 4, 5] встановлено, що впровадження організаційних змін у системі управління сучасним підприємством визначається такими факторами: персонал, навички та вміння, часовий фактор, засоби та інструменти, корпоративна культура, структура та стиль управління, стратегія підприємства та наявні ресурси (інформація). Зазначені фактори створюють певні бар'єри та можливості для реалізації процесу організаційних змін, а саме:

– Персонал. Повинен мати лідерський характер, брати на себе відповідальність за ризиковані рішення, чітко бачити кінцеві результати від запропонованих ним змін;

– Навички та вміння. Управлінці, що займатимуться впровадженнями організаційних змін, повинні володіти певними навичками та вміннями, які зможуть застосувати для ефективного подолання опору змінам та впровадження змін у практику;

– Часовий фактор. Мінливість сучасного середовища часто змушує управлінців відходити від довгострокового планування діяльності організації та адаптуватись до нових умов, які диктує її поточне ринкове середовище. Важливо розуміти, що залежно від виду організаційних змін у системі управління підприємством, вони реалізуються у різні терміни;

– Засоби та інструменти. Управлінці, що впроваджують організаційні зміни в життя, повинні мати доступ до необхідних для них засобів та інструментів та вміти їх ефективно застосовувати;

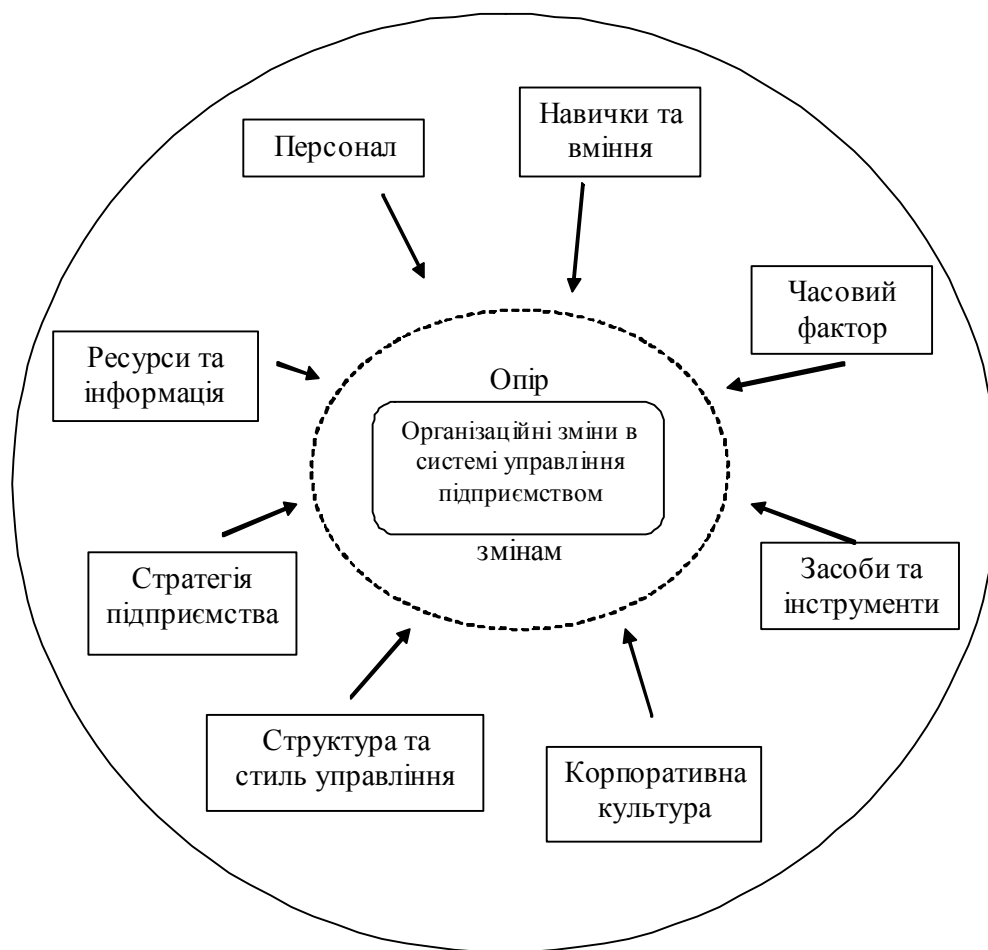
– Корпоративна культура. Під час впровадження та після закріплення результатів організаційних змін управлінці мають контролювати дотримання працівниками нових правил корпоративної культури, яка виникне в результаті їх запровадження;

– Структура та стиль управління. Видозмінення організаційної структури чи стилю. Управління керівників організації, як правило, породжує нові взаємозв'язки між різноманітними ланками управління. Працівникам варто роз'яснювати позитивні та негативні особливості нових структур для уникнення конфліктних ситуацій;

– Стратегія підприємства. Як правило, організаційні зміни в системі управління вносять корективи в стратегічні плани підприємства, бо виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів і змушують підприємство адаптуватись до нових умов функціонування та коректувати стратегію свого розвитку;

– Ресурси та інформація. Один із головних факторів, наявність на достовірність якого зумовлює позитивний ефект від впровадження змін. Чим більше підприємство забезпечене ресурсами та володіє достовірною інформацією, тим простіше здійснювати процес організаційних змін та долати можливі бар'єри.

Зазначені фактори можуть мати стримуючу так стимулюючу дію. В результаті цього виникає так зване "силове поле" [1], яке потрібно подолати шляхом переваги стимулюючої дії над стримуючою. Результати впливу факторів на реалізацію організаційних змін у системі управління організацією інтерпретовані на рис. 1.



**Рис. 1. Фактори реалізації організаційних змін у системі управління підприємством**

*Примітка. Узагальнено авторами на основі опрацьованих літературних джерел [1–4].*

Організаційні зміни давно досліджуються багатьма вченими. Основоположником теорії впровадження організаційних змін можна вважати Курта Левіна. Його модель здійснення організаційних змін складалась з трьох поступових етапів, а саме: “розмороження”, “рух” та “замороження”[1].

Перший етап – “розмороження”. Суть цього етапу полягає у тому, що менеджер намагається переконати підлеглих у необхідності впровадження змін, намагається продемонструвати усі переваги та можливі недоліки впровадження організаційних змін, а також надати гарантії підтримки та безпеки для своїх працівників (збереження їхнього робочого місця, виплати заробітної плати, соціальні пакети тощо. В такому разі відбувається етап підготовки, а потім і реалізації моделі “силового поля” Курта Левіна. Ця модель полягає в аналізі факторів, що спонукають до проведення змін та їх стримують. Якщо менеджер зможе досягнути переваги у балансі спонукаючих факторів над стримуючими, то він подолає так зване “силове поле”, та зможе реалізувати процес проведення організаційних змін. Важливо зазначити, що з точки зору

організаційних змін у системі управління підприємством, цей етап є доволі важливим, оскільки з боку працівників, управлінської ланки створюється доволі великий опір змінам, а бажання та пріоритети керівника не завжди збігаються з метою та ціллю змін, то цей етап переважно триватиме доволі великий відрізок часу.

Другий етап – “рух”. Під час цього етапу проходить основна частина процесу реалізації організаційних змін, а саме: їх запровадження. Найбільш поширеною помилкою на цьому етапі є недостатнє планування процесу здійснення змін. Для ефективного та швидкого впровадження організаційних змін потрібно не тільки подолати можливі перешкоди, а й придумати детальний план реалізації таких змін. Треба пам'ятати, що процес здійснення організаційних змін важко чітко розпланувати, тому варто постійно здійснювати контроль за процесом реалізації змін та вносити відповідні корективи за необхідності. Для змін в управлінській системі цей етап є важливим з точки зору того, що працівники управлінської ланки мають змогу брати участь безпосередньо в самому процесі змін.

Третій етап – “замороження”. На цьому етапі менеджер повинен закріпити отримані результати від реалізації процесу організаційних змін. У системі управління організацією дії менеджера можуть виявлятися видозміненні корпоративної культури управління, нових підходів до управління зі сторони менеджерів, видозміненні взаємозв'язків між різноманітними ланками управління.

Однією з наступних доволі поширених моделей реалізації організаційних змін є модель Джона Коттера. Автор цієї моделі поділяє процес реалізації організаційних змін на 4 етапи, кожен з яких має свої складові [2, 3, 4].

Перший етап – “Почніть”. На цьому етапі, як і в Курта Левінна, необхідно насамперед переконати працівників у необхідності проведення організаційних змін. Коттер зазначає, що основною проблемою на цьому етапі є недооцінка важливості переконання. Дослідження довели, що приблизно у половини компаній процес організаційних змін уже завершувався на першій стадії. Більшість менеджерів компанії бояться брати на себе ризики, пов'язані з удосконаленням чи створенням нової системи управління, оскільки переважно їхнє завдання нівелювати ризики пов'язані з діяльністю такої системи, за створення нової системи управління відповідальність несе уже лідер компанії.

Наступним елементом першого етапу є створення сильної команди для проведення змін. Ця команда має складатися з людей, що мають досвід у сфері проведення та реалізації змін, володіти інформаційними та іншими ресурсами для впровадження організаційних змін та наявність сильного лідера.

Другий етап – “вирішення, що робити”. На цьому етапі менеджер зобов'язаний розробити детальний план проведення організаційних змін, а також чітко окреслити кінцеву ціль. Невиконання однієї з цих вимог, як правило, призводить до неефективного впровадження організаційних змін, значної кількості стримуючих факторів та втрати великої кількості часу.

Третій етап – “впровадження змін”. На цьому етапі необхідно донести ідею організаційних змін до усіх працівників компанії, намагатись переконати їх у необхідності впровадження змін та нівелювати можливі стримуючі фактори. Однією з найважливіших функцій менеджменту на цьому етапі є функція мотивування. Працівникам необхідно показувати досягнуті результати та стимулювати їх.

Четвертий етап – “закріплення результатів”. Впровадження організаційних заходів видозмінює взаємозв'язки між працівниками компанії, різноманітними ланками

управління, стилями управління та корпоративну культуру компанії. Необхідно стежити, щоби після завершення процесу змін працівники та менеджери компанії дотримувались нових умов та правил. Особливо це стосується управлінської ланки, оскільки здебільшого ця ланка є еталонною і на неї рівняються усі працівники компанії.

Для реалізації організаційних змін потрібно мати чітку модель. Джон Коттер та Леонард Шлезінгер розробили певний перелік моделей, які можна використовувати під час впровадження організаційних змін. Кожна з запропонованих моделей має свої переваги та недоліки та може не підходити під конкретні випадки на підприємстві.

1. Модель (освіта та спілкування) – застосовується за недостатнього інформаційного забезпечення та неточності наявної інформації. Вона допомагає подолати перешкоди та переконати працівників у необхідності проведення змін, потребує великої кількості часу для залучення багатьох працівників компанії.

2. Модель (участь та залучення) – недостатнє володіння інформацією з боку ініціаторів змін та великий супротив змінам з боку працівників. Працівники, які беруть участь у процесі змін, відчуватимуть відповідальність за свою інформацію та дії, в результаті чого зміни проходилимуть без особливих труднощів. Може зайняти багато часу, якщо працівники нададуть неправдиву інформацію.

3. Модель (допомога та підтримка) – працівники бояться здійснювати зміни через можливі загрози при адаптації до нових умов праці. Це один з найефективніших підходів до реалізації змін, проте дуже дорогий, потребує великої кількості часу і може не принести бажаного результату.

4. Модель (переговори та згода) – працівник або група працівників втрачають щось під час реалізації організаційних змін, тоді такі працівники створюють великий опір змінам. Це дуже простий та легкий спосіб подолання опору змінам і сприяння до їх проведення, проте потребує багато ресурсів, якщо використовувати тільки цю стратегію.

5. Модель (маніпулювання або кооптації) – використовується за неможливості застосування вищезгаданих стратегій або їх великої ресурсозатратності. Це відносно проста та дешева стратегія реалізування змін, проте може спричинити негативні наслідки, якщо люди відчують, що ними маніпулюють.

6. Модель (явного та неявного примусу) – застосовується, коли ініціатори змін володіють широким колом повноважень. Це доволі легкий спосіб подолання змін, проте може не принести бажаного ефекту, привести до негативних наслідків.

Таблиця 1

**Моделі реалізації організаційних змін (за Д. Коттером та Л. Шлезінгером) у системі управління підприємством**

Моделі	Особливості до застосування	Переваги	Недоліки
<b>Освіта та спілкування</b>	Застосовується за недостатньої кваліфікації кадрів або порушення взаємозв'язку між різноманітними ланками управління	– підвищення кваліфікації працівників сприяє більш легкому та швидкому впровадженню організаційних змін у системі управління підприємством.	– ресурсозатратний метод; – наявність висококваліфікованих кадрів є доволі обмеженою

Продовження таблиці 1

<b>Участь та залучення</b>	Ініціатори змін не володіють достатньою кількістю інформації щодо впровадження організаційних змін, наявність високого опору змінам з боку персоналу	– залучення працівників управлінської ланки до реалізації змін, задоволення їхніх прохань та генерація нових ідей	– можливий негативний ефект від впровадження організаційних змін некваліфікованими працівниками
<b>Допомога та підтримка</b>	Побоювання працівників за те, що організаційні зміни призведуть до негативних наслідків та порушать стабільність середовища працівників	– управлінці, які переконані у підтримці з боку вищого керівництва, ефективніше сприяють проведенню змін; – надання певних гарантій з боку вищої ланки управління	– ресурсозатратний метод; – невиконання гарантій з боку вищої ланки управління негативно впливає на взаємопорозуміння та взаємозв'язок між різноманітними ланками управління
<b>Переговори та згода</b>	Коли працівники різноманітних ланок управління здатні до компромісних рішень (здебільшого стосується працівників, що уже були залучені до організаційних змін з позитивним результатом)	– дозволяє вивчати бажання та потреби працівників; – доволі легкий спосіб подолання змін; – не потребує значних ресурсів (коли працівники уже залучались до проведення змін)	– може не принести бажаного результату, якщо бажання та потреби працівників та компанії дуже відрізняються; – інколи може бути ресурсозатратним методом
<b>Маніпулювання або кооптація</b>	Працівники не здатні реалізувати процес здійсненні організаційних змін, бо є необхідність у зменшенні витрат на оплату праці	– за необхідності дозволяє зекономити кошти на оплаті праці працівників в управлінській ланці; – доволі простий спосіб подолання опору змінам	– порушення довіри між різноманітними ланками управління внаслідок кооптації та маніпулювання працівниками; – якщо зміни не приводять до бажаного ефекту, то опір для подальших змін буде лише посилюватись
<b>Явний та неявний примус</b>	Управлінець вищої ланки володіє необмеженою владою щодо працівників нижчої ланки управління. Необхідно терміново впроваджувати зміни	– дуже швидкий та легкий спосіб реалізації організаційних змін; – не потребує значного залучення ресурсів	– можливі протести та незгода з боку працівників, яких стосуються зміни; – можливі неефективні результати від впровадження змін

Примітка. Узагальнено автором на основі опрацьованих джерел [1, 2, 3, 4].

Кожна з наведених вище стратегій має свої особливості. Можливе поєднання декількох стратегій для досягнення бажаних результатів впровадження змін. Головним фактором реалізації цих стратегій є кожний окремий випадок в організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Впровадження організаційних змін у системі управління підприємством є доволі довготривалим та ресурснозатратним процесом. Швидко та ефективно подолання можливих перешкод за допомогою поєднання різноманітних теорій та засобів дозволить підприємству без особливих зусиль реалізувати зміни в системі управління та досягти максимального ефекту від їх впровадження. Подальші дослідження можуть бути здійснені у сфері розрахунків ефективності впровадження організаційних змін у системі управління підприємством.

### Література

1. Духнич Ю. Модель організаційних змін Курта Левіна. – 2008 р. [Електронний ресурс] / Ю. Духнич. – Режим доступу :
2. Kotter, J. P. *Transformation // Leadership Excellence*. – 2006. – Vol. 23. – P. 14.
3. Kotter, J. P. *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review*. – 2007. – Vol. 85. – P. 96–103.
4. Юланер Р. Т. Джонн Коттер: управління змінами. Відкрита школа бізнесу [Електронний ресурс] / Р. Т. Юланер, Е. С. Уест. – 2012 р. – Вип. № 10. – Режим доступу : <http://vkurse.obs.ru/node/134>
5. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу [Текст] / Найпак Д. В. Електронний науковий фаховий журнал “Державне управління: теорія і практика”. – № 2. – 2011.
6. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством / Тарасюк Г. М. // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2010 р. – № 2. – 287 с.
7. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / Кузьмін О. Є. Мельник О. Г. – [2-е вид. доп. і перероб.]. – Львів : Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2003. – 352 с.
8. Мильнер Б. З. Концепция организационных изменений в современных компаниях. Проблемы теории и практики управления. [Текст] / Б. З. Мильнер. – 2006. – № 1. – С. 27.
9. Боженко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємства / О. С. Боженко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/2\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_SND_2007/Economics/19367.doc.htm). – 2007 р.
10. Садєков А. А., Гусєва О. Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. – Донецьк, 2010. – 413 с.

### References

1. Duhnych Yu. *Organizational change model Kurt Lewin*. – 2008. [Electronic edition] – Available at : <http://www.smart-edu.com/model-organizatsionnyh-izmeneniy-kurta-levina.html>
2. Kotter, J. P. *Transformation // Leadership Excellence*. – In 2006. – Vol. 23. – P. 14.
3. Kotter, J. P. *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review*. – In 2007. – Vol. 85. – P. 96–103.

4. Yulaner R. T. *West ES Johnny Cotter: change management. Open Business School. Intake number 10 – 2012. [WWW resource] – Available at : <http://vkurse.obs.ru/node/134>*
5. Nayipak D. V. *Formation of control algorithm of organizational changes to ensure development on the basis of the process approach / Nayipak D. V. Electronic scientific professional journal "Public Administration: Theory and Practice."* – 2011. – № 2.
6. Tarasyuk G. M. *Change management in enterprise management system / Tarasyuk G. M., Zhytomyr State Technological University. Broom number 2., 2010. – 287 p.*
7. Kuzmin O. Ye. *Theoretical and applied principles of management: a tutorial / Kuzmin O. Ye. Melnyk O. G. – [2nd revised ed.]. – Lviv National University "Lviv Polytechnic", 2003. – 352 p.*
8. Milner B. Z. *The concept of organizational change in modern companies. Problems of the theory and practice of management / B. Z. Milner. – 2006. – № 1. – with. 27.*
9. Bozhenka O. S. *2007. Organizational change – the foundation of enterprise development [WWW resource] / O. S. Bozhenka. – Available at: [http://www.rusnauka.com/2\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_SND_2007/Economics/19367.doc.htm).*
10. Sadyekov A. A. *2010. Strategic management. Change management: teach. handbook. / A. A. Sadyekov and O. Gusev. – D.: DonNUET, 2010. – 414 p.*

Редакція отримала матеріал 22 травня 2014 р.