

СУЧАСНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглянуто поняття "зміни" та "управління змінами". Проаналізовано та узагальнено існуючі моделі управління змінами. Розглянуто можливості та передумови застосування оригінальних модельних рішень щодо впровадження змін на підприємствах. В результаті критичного аналізу моделей управління змінами виявлено, що тільки використання комплексного підходу до управління змінами на підприємствах може забезпечити їх успішну реалізацію. Для швидкого та успішного процесу управління змінами керівникам підприємств запропонована послідовність реалізації процесу змін на підприємстві. Запропоновано п'яти етапну модель, комплексного характеру, з удосконалення процесу проведення змін.

Ключові слова: зміни, організаційні зміни, управління змінами, модель управління змінами.

N. V. SMOLINSKA., I. I. GRYBYK
National University "Lviv Politechnic"

MODERN MODELS OF MANAGEMENT OF CHANGES IN ENTERPRISES

Abstract – The concept of "change" and "change management" is considered. Existing models of change management are analyzed and summarized. The possibilities and prerequisites of application of original model decisions concerning introduction of changes at the enterprises are considered. As a result of the critical analysis of change management models, it has been found that only the use of an integrated approach to managing changes in enterprises can ensure their successful implementation. For a fast and successful process of managing change, the managers of the enterprises proposed a sequence of implementation of the change process at the enterprise. The proposed five-stage model, a complex nature, is aimed at improving the process of making changes.

Key words: changes, organizational changes, change management, model of change management.

Постановка проблеми. Керівники підприємств єдині у тому, що вміння змінюватися відповідно до викликів мінливого середовища, а ще головніше робити це вчасно і власними зусиллями є одним з факторів, які визначають виживання та успіх підприємства. Підприємства часто потрапляють в складні і незвичні для них ситуації через невміння проявляти гнучкість і уміти впроваджувати новації.

Для керівників вітчизняних підприємств вивчення теорії і практики з управління змінами є більш актуальнішим через динамізм зовнішньому середовищі та невміння застосування зарубіжного досвіду великих компаній, який не завжди корисний для вітчизняного бізнесу (навіть при точному копіюванні – яке не дасть аналогічного ефекту). Тому важливо і значущо досліджувати ситуацію із управління змінами на вітчизняних підприємствах. У сучасних умовах таких досліджень в Україні проводиться недостатньо, їх потрібно розвивати і постійно удосконалювати.

Аналіз останніх досліджень. Необхідність та вагомість проведення змін на підприємстві, а ще важливіше ефективне управління даним процесом доведено багатьма зарубіжними науковцями та практиками ведучих компаній. Дослідження змін на підприємстві, проблеми адаптації та моделі управління змінами висвітлені в роботах таких зарубіжних авторів, як І. Ансофф, І. Адізес, В. Барнетт, А. Ван де Вен, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, Дж. Д. Дак, Е. Камерон, Д. Келлі, Д. Коттер, К. Левін, Д. Лестер, Д. Ліппіт, А. Мейер, М. Тушман, С. Хенкс, К. Фрайлінгер та ін. Також необхідно зазначити що дослідженнями даної тематики інтенсивно займаються і вітчизняні науковці. Поряд із цим теоретичні та практичні аспекти управління змінами досліджуються і в роботах вітчизняних вчених: О. Беседіної, Є. Бойка, Д. Воронкової, С. Дзяної, В. Діденка, В. Стадник, І. Дмитрієв, О. Кузьміна, О. Лапіної, І. Петрової, Л. Скібіцької та ін. Проте, виникає ряд проблем, які пов'язані з необхідністю підвищення ефективності процесу впровадження змін на українських підприємствах, що потребує подальших досліджень та доопрацювання.

Проблеми формування ефективних механізмів управління змінами активно розглядають у світовій та вітчизняній економічній науці, зокрема: Д. Мутон, Л. Грейнер, Р. Грант, Д. Коттер, Л. Шлезингер, Дж. Харрінгтон, Р. Блейк, Х. Віссема. У своїх дослідженнях більшу увагу вчені приділяють сутності організаційних змін, побудові стратегій, методів, моделей і механізмів управління цими змінами.

Однак досягнення вітчизняних учених у сфері аспектів управління змінами на підприємствах є недостатніми. Та нажаль відсутній досвід застосування наукових напрацювань у діяльність вітчизняних підприємств, а якщо він є, то не проілюстрований (ні позитивні ні негативні результати – які рівнозначно були б цікавими для усіх підприємств). Закордонна практика популяризує бенчмаркет, при якому, кращі підприємства галузі отримують преференції дів державних інституцій тільки при умові розкриття їх ключових компетенцій для інших підприємств (для аутсайдерів в першу чергу). Поділившись досвідом з конкурентами працівники підприємства лідера змушені шукати нових виключних компетенцій – щоб конкурувати на ринку. А підприємства аутсайдерів – отримують "рятувальне коло" не безпосередньо від держави, а від підприємств лідерів. Динаміка змін запущена (навіть при стабільному середовищі), що сприяє розвитку, а не монополії.

Отже, вивчення та структуризація головних проблем управління змінами на підприємствах і формування на цій основі оптимальної моделі управління змінами є дуже актуальними в умові глобалізації та теперішніх інтеграційних процесах України.

Формулювання цілі статті. Обґрунтування й деталізація процесу управління змінами на засадах аналізу наявних моделей управління змінами на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі тлумачення поняття «зміни» може мати декілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни, які включають в себе технологію, зміни настроїв споживачів, умов конкуренції, різноманітних соціальних та політичних факторів. Та відповідно внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі.

В теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан; як процес руху; як синонім терміна “реорганізація”, “трансформація”, “нововведення”, “організаційні зміни”, “реінжиніринг”, “реструктуризація”, проте єдиного визначення змін в сучасній управлінській думці ще не надано. В загальному вигляді, під “змінами” розуміють впровадження інновацій для перетворення діяльності підприємства відповідно до вимог ринку [1].

Сучасне динамічне ділове середовище передбачає, що підприємство перебуває у змінах майже постійно, якщо воно хоче залишатися конкурентоспроможним. Такі фактори, як глобалізація ринків і технологій, що стрімко розвивається змушують підприємства реагувати для того, щоб вижити. Такі зміни можуть бути відносно незначні, від зміни програмного забезпечення, до великих – поглинання або трансформування підприємства в умовах постійних іноземних конкурентів.

Організаційні зміни як правило виникають з проблем/перспектив (викликів зовнішнього та внутрішнього середовища), з якими стикаються підприємства. У деяких випадках освічені керівники розуміють що постійний рух – зміна, це не тільки шанси втриматись на плаву, але й перевести весь персонал з режиму пасивного, або режиму активної інерції (дію за досвідом/звичкою) у режим активних змін (бажано превентивного характеру). Тоді будь які виклики стають незначними і швидко вирішуються з мінімальним опором з боку персоналу. Але організаційні зміни це все ж таки стрес а й відповідно опір. Невдача може бути пов’язано з стилем керівництва та манерою подачі інформації, в якій зміна буде візуалізуватися. Першою реакцією на зміни є її заперечення та відштовхування, за своєю психологічною природою особистості. Персонал розглядає їх як неетичними по відношенню до своїх власних інтересів.

Буває часто і так, що керівники підприємств не завжди планують глобальні зміни, що можуть призвести до скорочення чи ротації персоналу. Це можуть бути звичні заходи щодо підвищення ефективності праці, або просто прагнуть змінити ставлення та поведінку працівників для того, щоб підвищити їх продуктивність, а також для стимулювання індивідуального або командної креативності.

Менеджерам необхідно в процесі намагання здійснити зміни очікувати спротив з боку персоналу та бути наперед готовим його усунути (мати сформований план дій). Опір змінам є нормальним, оскільки люди звикають до звичок і статус-кво. Люди повинні бути мотивовані, щоб позбутися від старих звичок. Це повинно зайняти головне місце у плані проведення змін ще до початку їх проведення. Змінивши мислення працівників (їх ставлення до змін) – отримаємо зміни в діях, процесах та результатах. Не можливо тримати “кращість” результату після завтра, якщо завтра ми діємо так як діяли сьогодні.

Навчання та правильна комунікація між усіма рівнями управління ключові інгредієнти в зведенні до мінімуму негативних реакцій. Співробітники повинні бути поінформовані про характер змін і логіку їх проведення перед тим, як план змін проходить через звіти, накази, групові презентації або обговорення. Іншим важливим компонентом що долає опір, це запрошення співробітників до участі в обговоренні та залученню безпосередньо у сам процес впровадження змін [3].

Деякі компанії вдається подолати опір змінам шляхом переговорів і нагород. Вони пропонують співробітникам реальні стимули для забезпечення їхньої співпраці. Інші компанії вдаватися до маніпуляцій, або за допомогою тонкої тактики. Остаточний варіант є примус, який передбачає покарання тих, хто чинить опір. Хоча цей метод може бути корисним, коли швидкість введення змін має суттєве значення, але може мати негативний вплив на організацію після проведення змін. Звичайно, немає універсальних методів для кожної ситуації, і цілий ряд різних методів можуть бути об’єднані в міру необхідності.

Для успішного впровадження змін в організації важливе значення має вибір керівником оптимальної моделі зміни поведінки людини та її ефективного використання. Аналіз існуючих моделей управління змінами наведено у таблиці 1.

Усі моделі управління змінами базуються на різній кількості стадій та етапів, але їх насамперед поєднують принципові особливості впровадження змін. Так, наприклад, К. Левін, Дж. Коттер, У. Бріджес, І. Адісес, К. Фрайлінгер та інші бачать невдачі впровадження організаційних змін у людському факторі зокрема, у відсутності довіри працівників і страху перед змінами. Можна зробити висновок, що ефективно управління змінами на підприємствах можливо лише на засадах комплексного підходу, який може бути реалізовано на основі інтеграції підходів відповідно до галузі, роду діяльності підприємства та форм власності, використовуючи їх основні принципи.

Моделі управління змінами

Модель управління змінами	Кількість етапів (елементів) моделі	Сутність моделі
“Айсберг управління змінами” Ф. Крюгера	2	Передбачає поверхнєве та глибинне управління змінами. Перетворення вимагають глибинних змін у поведінці співробітників.
“Крива змін” Дж. Д. Дак	5	Зміни можуть мати успіх лише в тому випадку, якщо емоційним і поведінковим аспектам приділяється уваги не менше, ніж виробничим. Процес змін включає в себе послідовність передбачуваних і керованих подій – динамічних фаз
Вісім кроків управління змінами Дж. Коттера	8	Обов’язковість дотримання послідовності етапів, кожен наступний залежить від попереднього. Порушення послідовності або відмова від якогось із етапів призводить до ілюзії швидких змін, але відводить від бажаного результату
Модель силового поля	2	Зміни розглядаються як баланс динамічних сил. Перебуваючи в стані спокою система має набір сил, що тиснуть на певну характеристику з протилежним знаком: одні бажають змінити характеристику, інші чинять опір змінам
Модель І. Адізеса	3	Зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, вирішені проблеми викликають нові зміни
Модель К. Карнала	3	Грамотне управління змінами залежить від ефективного управління переходом, організаційною культурою, організаційної політики. Заснована на важливості ролі менеджера у змінах, що відбуваються, а не на самому процесі
Модель П. Сенге	3	Починайте з малого, поступово “набирайте обороти”, не плануйте все заздалегідь, очікуйте проблем. Передбачає три стадії: введення, підтримка, переробка та нове осмислення. Може бути успішно застосована при довготривалих змінах
Модель Р. Дж. Балок і Д. Баттена	4	Зміна розглядається як технічна проблема. Дослідження – планування – дія – інтеграція
Модель EASIER	6	Кожен індивід має право голосу і може впливати на кінцевий результат. Процес впровадження повинен бути заплановано заздалегідь. Передбачає постійну перевірку стратегії змін на відповідність зовнішньому і внутрішньому середовищу
Модель Е. Кемерона і М. Гріна	7	Модель являє собою нескінченний цикл, а не лінійну прогресію. Всі етапи мають однакову важливість
Модель ADKAR Дж. Хаята	5	Включає планування управління змінами, діагностику недоліків і промахів у реалізації управління змінами, і їх подальшу корекцію
Модель змін, що плануються Р. Ліппіт, Дж. Уатсон та Б. Уестлі	7	Два основних принципи лежать в основі цієї моделі: 1) вся наявна інформація повинна вільно і відкрито обмінюватися між менеджментом і консультантами (або агентами змін); 2) цінність інформації визначається її придатністю до використання в практичних діях
Модель “системна технологія втручання” (SIS)	9	Основні фази SIS: Діагностика – Проектування – Впровадження – фаза, яка фактично починається з моменту прийняття рішення про проведення проекту
Модель К. Фрайлінгера та І. Фішера	10	Базується на принципах проектного управління при реалізації змін. Поява у керівництва відчуття невпевненості зумовлює необхідність зміни. Діяти на випередження, коли поточний стан справ в організації порівнюється з бажаним, і визначаються ті сфери, які вимагають змін
Модель К. Левіна	3	Стадії змін: “розморожування”, “рух”, “заморожування”
Модель успішного управління змінами Л. Грейнера	6	Управління змінами це процес, що складається з послідовних етапів. Експериментальне впровадження змін

*згруповано на основі джерел [2, 4, 5, 8, 9]

Для швидкого та успішного процесу управління змінами керівникам підприємств необхідно:

- 1) чітко окреслити своїм підлеглим Ваше бачення майбутнього для підприємства;
- 2) встановити короткострокові цілі (щоб зосередити увагу на цілях і завданнях, які можуть бути досягнуті в найближчому майбутньому, ніж кінцевий результат, що можливе через кілька років);
- 3) показати власним прикладом готовність керівництва першими зробити зміни (для морального спокою та зниження занепокоєності з боку підлеглих);
- 4) вислухати думки підлеглих з приводу майбутніх змін (керівники повинні почути потреби працівників, їх занепокоєння та побоювання успішно реалізувати щось нове);

5) залишатись на вершині опору (очолити), бути поінформованим про тих, хто має раптове негативне ставлення до певного роду змін і швидко відреагувати з підтримкою допомоги чи роз'яснення на момент їх виникнення;

6) сформувати нові канали зв'язку (чітке усвідомлення вагомості неформальних лідерів у колективі, тісна співпраця з ними, бути менеджерам більш доступними для імпровізованих розмов і підтримувати своїх співробітників, які першими беруть ініціативу у проведенні змін);

7) стати одним цілим (усунення умовних бар'єрів стін та великих кабінетів, менеджери повинні розглядатися підлеглими як рольова модель з адаптації до змін, а не хтось говорить – всі інші виконують);

8) підтримка позитивного корпоративного клімату (зміни – напружений і не завжди зрозумілий до кінця процес, тому менеджерам необхідно зберегти корпоративний клімат позитивним, залишаючись оптимістами і ентузіастами);

9) швидкий зворотній зв'язок (сформувати зворотний зв'язок в режимі реального часу, це може підсилити мотивацію підлеглих та думку що вони не самі);

10) закріпити проведені нові змін у корпоративній культурі підприємства.

Наведені рекомендації допоможуть зробити процес організаційних змін успішнішим та менш болючим. Як результат – сильний та здоровий колектив (підприємство).

Використання комплексного підходу дозволить врахувати різні аспекти менеджменту, а також зможе дослідити їх взаємозв'язок, від чого і буде залежати вибір правильного та ефективного управлінського рішення. У таблиці 2 наведено пропоновану методологію удосконалення процесу проведення змін.

Таблиця 2

П'яти етапна модель удосконалення процесу проведення змін

Етап	Дія	Проведення оцінки
I	Дія факторів, під впливом яких організації (чи певним структурним її елементам) необхідно змінюватись	– задоволеності споживачів; – факторів розвитку бізнесу; – організаційної культури; – об'єкта, що потребує удосконалення; – попереднього досвіду проведених змін; – працівників та керівників, щодо їхньої думки з приводу майбутніх змін
II	Встановлення напрямку та характеристики змін	– теперішнього стану діяльності підприємства; – масштабу змін, що планується здійснити для досягнення поставлених цілей
III	Визначення того, що необхідно організації для її змін	– наявних ресурсів організації; – фінансових можливостей організації щодо придбання додаткових ресурсів; – можливості залучення інвесторів; – майбутнього (прогнозованого) стану підприємства
IV	З'ясування мотиваційної тактики та підсилення креативного управління персоналу	– наявного креативного потенціалу організації; – формальних та неформальних лідерів
V	Управління процесом організаційних змін	– потенційних ризиків проведених змін; – перепон, які можуть завадити виконанню проекту

Ефективне управління змінами вимагає від підприємства “рух”, тобто рухатись від свого поточного стану в майбутній – бажаний стан за мінімальні витрати та втрати. Основними кроками в ефективному управлінні цього процесу повинно бути: розуміння поточного стану підприємства [7]. Це включає в себе визначення основних загроз (проблем) та можливостей, слід визначити рівень важливості для кожного з них, і оцінити типи змін, які необхідні для вирішення проблем. Наступним кроком має бути – професійне окреслення майбутнього бажаного стану підприємства та можливо зміни цілей. Це включає в себе зображенням ідеальної ситуації для підприємства після того, як зміни будуть реалізовані, передаючи це бачення для всіх причетних учасників змін. Найвагомим фактором при проведенні нових перетворень є

збереження свого роду максимальної стабільності. Такі фактори – загальна місія або ключові кадри підприємства, повинні залишатися постійними серед потрясень та перетворень, щоб допомогти зменшити занепокоєння та опір працівників.

Висновки. Таким чином, управління змінами визначає успіх функціонування будь-якого підприємства. Ігноруючи необхідність впровадження змін та управління ними, організація ставить під загрозу ефективність своєї діяльності та є загрозою її розвитку. Лише при поєднанні оптимальних (адекватних ситуації) складових процесу змін з різноманітним наповненням моделями змін (котрі полегшують певні етапи процесу змін, їх візуалізують) підприємства отримують успіх у змінах.

Сьогодні неможливо уявити жодне підприємство, що володіє розкішно стабільного фінансового стану або стійкістю організаційної структури. Саме в можливості негайно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі полягає запорука виживання організацій в сучасних ринкових умовах. Представлені моделі та запропоновані етапи процесу реалізації змін з наповненням сучасних моделей дає можливість удосконалити процес проведення змін, що забезпечує можливість швидкого реагування на виникаючі трансформації в навколишньому середовищі та гарантує успішну реалізацію змін.

Література

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Харків : ВД “Інжек”, 2010. – 340 с.
2. Управління змінами : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Гришук, Н. В. Смолінська, М. Б. Гункевич, М. В. Замроз. – Львів : вид-во Львівської політехніки, 2014. – 356 с.
3. Дмитрієв І. А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства [Електронний ресурс] / І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова // Проблеми і перспективи розвитку підприємства. – 2013. – № 1. – С. 102–106. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2013_1_20.pdf.
4. Коттер Дж. П. Впереді перемен / Джон П. Коттер ; [пер. с англ.]. – Москва : ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2011. – 256 с.
5. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – Москва : Добрая книга, 2006. – 360 с.
6. Адизес И. К. Управляя изменениями / И. К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузин. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 223 с.
7. Балоган Дж. Стратегические преобразования: разработка контекстуального подхода к их осуществлению / Дж. Балоган, В. Хоуп-Хейли // Курс МВА по стратегическому менеджменту / [под ред. Л. Фаэйля, Р. Рэндела ; пер. с англ.]. – 4-е изд. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 534–563.
8. Кругер Ф. Модель Айсберг управления изменениями [Електронний ресурс] / Ф. Кругер. – Режим доступу: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/model-organizacii-ajsberg-upravlenija-izmenenijami-fkruger.html>.
9. Гринько Т. В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища [Електронний ресурс] / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 1 (5). – С. 34–40. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Tatrv_2015_1\(5\)_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Tatrv_2015_1(5)_6.pdf).

References

1. Voronkov D. K. Managing Change in the Enterprise: Theory and Applied Aspects: Monograph / D. K. Voronkov. – Kh. : VD “Inzhek”, 2010. – 340 p.
2. Change management : [tutor. Manual] / O. E. Kuzmin, V. V. Yatsura, I. I. Gribyk, A. M. Grischuk, N. V. Smolinskaya, M. B. Gunkevich, M. V. Frustration. – Lviv : Lviv Polytechnic Publishing House, 2014. – 356 s.
3. Dmitriev I. A. Definition of the concept of managing change as the main component of the modern enterprise [Electronic resource] / I. A. Dmitriev, N. M. Kurilova // Problems and prospects of entrepreneurship development. – 2013. – No. 1. – P. 102–106. – Access mode: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2013_1_20.pdf.
4. Cotter J. P. Ahead of Change / John P. Cotter ; per. With English. – Moscow : ZAO “Olympus-Business”, 2011. – 256 p.
5. Cameron E. Change Management / E. Cameron, M. Green. – M. : Good book, 2006. – 360 p.
6. Adizes I. K. Managing Changes / I. K. Adizes ; per. From english V. Kuzin. – SPb. : Peter, 2010. – 223 p.
7. Balagan J. Strategic transformations: development of a contextual approach to their implementation. / J. Balagan, V. Hope-Haley // MBA in Strategic Management ; Ed. L. Fayale, R. Randel ; Translated from english. – 4th ed. – M. : Alpina Business Buks, 2007. – P. 534–563.
8. Kruger F. Iceberg Change Management Model [Electronic resource] / F. Kruger. – Access mode: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/model-organizacii-ajsberg-upravlenija-izmenenijami-fkruger.html>.
9. Grin'ko T. V. Conceptualization of models of change management at enterprises in the current conditions of a changing environment [Electronic resource] / T. V. Grin'ko, T. Z. Guineashvili // Technological audit and production reserves. – 2015. – No. 1 (5). – P. 34–40. – Access mode: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Tatrv_2015_1\(5\)_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Tatrv_2015_1(5)_6.pdf).

Надіслана/Written: 19.04.2017 р.

Надійшла/Received: 24.04.2017 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Н. І. Чухрай