

УДК 005.591.3

Найпак Д. В.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту та бізнесу
Харківський національний економічний університет*

РЕАЛІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ЯК ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто особливості реалізації технології проведення організаційних змін на сучасних підприємствах, виділено ключові аспекти їхнього здійснення, обґрунтовано вибір напрямку здійснення змін, запропоновано стадії процесу організаційних змін.

Ключові слова: організаційні зміни, технологія, реінжиніринг, стратегія змін.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та інтеграції, посилення світової конкуренції, розповсюдження сучасних інформаційно-комунікаційних систем зовнішнє середовище постійно змінюється, ускладнюючи умови функціонування підприємств. Високодинамічний сучасний економічний простір вимагає від останніх розвитку такої ключової компетенції, як здатність ефективно та швидко реагувати на зміни, формування якої на підприємстві можливе за умови приділення достатньої уваги управлінню організаційними змінами, що передбачають трансформацію підприємства або його окремих підсистем у бажаний стан, що відповідає зовнішнім вимогам. Отже, управління організаційними змінами, як напрям сучасного менеджменту, є сьогодні найважливішою умовою розвитку суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність проведення організаційних змін з метою розвитку підприємства обґрунтовувало у своїх працях багато вчених [1-8], але й дотепер деякі питання щодо найефективнішої реалізації технології проведення змін на сучасних вітчизняних підприємствах і досі залишаються маловивченими. З огляду на це, мету статті сформульовано як дослідження сутності та особливостей реалізації технології проведення організаційних змін з метою розвитку українських підприємств.

Один із популярних підходів до розуміння процесу здійснення організаційних змін запропонував Е. Мейх'ю, який виділяв ключові аспекти здійснення організаційних змін: системне мислення, діагностику змін і оцінку можливого опору, планування змін,

управління змінами і впровадження змін [1]. Враховуючи дану точку зору, процесуальні, контекстуальні, змістовні та критеріальні теорії, аналізуючи класифікацію видів організаційних змін, та беручи до уваги ключові складові управління підприємством, у якості ключових характеристик, що змінюються при проведенні організаційних змін, доцільно розглядати структуру, ієрархію, процеси, працівників, ресурсів, технології та компетенції. Ці характеристики взаємопов'язані та взаємообумовлені і, відповідно, їх зміна здійснюється паралельно чи послідовно. Цей процес на кожному підприємстві є індивідуальним, через що точно визначити усі характеристики, що будуть змінюватися на початку проведення організаційних змін, майже неможливо. Тому і було виокремлено ключові характеристики, зміна яких є обов'язковою.

Щодо організаційної структури, то її формування повинно включати концепцію постійного вдосконалення та розвитку, яка має базуватися на безперервному проведенні змін. У взаємозв'язку із ієрархією слід трансформувати стиль лідерства, адже вона відображає підзвітність працівників на підприємстві, тобто обсяг влади.

Виклад основного матеріалу. Вибір напрямку здійснення змін обирається відповідно до типу, масштабу і характеру змін. Тип змін передбачає їх визначення як вимушених чи спровокованих, спланованих, спонтанних чи ініціативних, епізодичних або постійних, масштаб змін – кількість та чисельність залучених сторін до проведення організаційних змін: індивідуальні, групові, на рівні підрозділу, міжфункціональні, загальноорганізаційні та міжорганізаційні. Характер змін відображає рівень «новизни» отриманих результатів – еволюційні або революційні. Правильна детермінація типу, масштабу і характеру змін забезпечує визначення вірного напрямку їх проведення й досягнення цілей проведення. Для вибору напрямку здійснення змін слід класифікувати їх таким чином: незначні, що стосуються окремих індивідів або груп, здійснюються на одному управлінському рівні, у межах одного підрозділу, є еволюційними, спланованими та часто – ініціативними; значні – охоплюють декілька підрозділів, бувають вимушеними, спровокованими, спланованими і спонтанними. Можуть бути як еволюційними, так і революційними; радикальні – здійснюються у межах всього підприємства, бувають вимушеними, спровокованими, спланованими, спонтанними і, обов'язково, революційними.

Формування паралельної структури управління є необхідним при здійсненні радикальних змін, адже вона створює умови для їх проведення та інституалізації. Команда зацікавлених у організаційних змінах працівників має забезпечити

формування зацікавленості та прихильності до організаційних змін серед індивідів або груп, які залучаються до їх проведення, шляхом безпосередньої комунікації на підприємстві у процесі проведення змін.

При проведенні значних змін виникає необхідність удосконалення системи винагороди, що обумовлено потребою у відповідній компенсації за ускладнення робочих завдань та збільшення обов'язків. Розповсюдження плану змін між залученими працівниками дає можливість знижувати опір змінам. Ведення переговорів із залученими сторонами при здійсненні радикальних змін, а особливо з працівниками, щодо змісту їх роботи, соціальних гарантій та майбутньої зайнятості, є вкрай важливим, адже, чим вища «амплітуда» змін, тим більшим є нерозуміння їхньої сутності, а, отже, – вищим опір, що може спровокувати підвищення плинності кваліфікованих кадрів з високим рівнем компетентності. Часто радикальні зміни пов'язані із реструктуризацією підприємства, що проводиться паралельно зі зміною кількісного та якісного складу персоналу. При скороченні персоналу та частина, яка залишається, знаходиться у стресовому стані, що провокує збільшення опору, зниження ефективності роботи, і, як результат, втрату підприємством кваліфікованих кадрів. Успішне вирішення даної проблеми забезпечує ведення переговорів з персоналом.

Ієрархія визначає принцип розподілу влади на підприємстві, тобто встановлює для всього персоналу підзвітність, зміст роботи, відповідальність, повноваження та образ успіху. На нашу думку, при виборі будь-якого напрямку проведення змін, виникає необхідність введення посади «агент змін», що має підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат в колективі і знижувати опір. При здійсненні значних змін необхідним є виділення частини повноважень і, відповідно, робочого часу одного з функціональних керівників або керівника середньої ланки, адже ці зміни стосуються декількох підрозділів і, як мінімум, двох рівнів управління. У разі радикальних змін обов'язковим є введення зазначеного. Менеджер зі змін має безпосередньо управляти процесом реорганізації. Для виконання цієї функції доцільно обирати представника топ-менеджменту з професійними та особистісними якостями. Альтернативним варіантом може бути залучення стороннього консультанта, діяльність якого на підприємстві буде обмежена періодом здійснення радикальних змін. Цей варіант є менш прийнятним, адже, незважаючи на досвід та компетентності, глибинне знання підприємства є найважливішою запорукою успішного проведення змін. Компенсувати недостатність інформації можливо за умови, що лідерську роль «агента змін» буде виконувати фахівець даного підприємства.

Реінжиніринг часто асоціюють, ототожнюють або плутають з організаційними змінами. Як економічну категорію реінжиніринг у класичному трактуванні запропонували М. Хаммер та Дж. Чампі, згідно до думок яких, це є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення різких, стрибкоподібних змін головних показників діяльності підприємства, як то: вартість, якість, сервіс і темпи розвитку [2]. Д. Пепард і Ф. Роуланд розглядають реінжиніринг як філософію вдосконалення, завданням якої є досягнення фундаментальних покращень шляхом перепроєктування процесу для максимізації додаткової цінності та мінімізації інших показників [3]. Як зазначає Тельнов Ю. В., метою реінжинірингу бізнес-процесів є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спрямована на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання ресурсів, скорочення термінів задоволення потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування. Інжиніринг бізнес-процесів включає в себе їхній реінжиніринг, що проводиться з певною періодичністю, і безперервне їхнє покращення шляхом адаптації до мінливого середовища [4].

Основою реінжинірингу є процесний підхід, теоретичним підґрунтям якого є концепція ланцюга створення доданої вартості, запропонована М. Портером. «Уникнення зайвих процесів» передбачає недопущення дій, що не додають продукції вартості, а лише формують додаткові витрати на її створення. Одним із шляхів уникнення зайвих (неефективних) процесів є аутсорсинг – передання виконання окремих функцій (допоміжних або обслуговуючих) стороннім підприємствам, що є дешевшим, ніж їх самостійна реалізація. На відміну від функціонального підходу, відповідно до якого, управління великою кількістю непов'язаних функцій є завданням одного центру витрат, процесний підхід передбачає дослідження функцій різних центрів витрат з позиції їх спільного використання у загальних бізнес-процесах. Перевагою процесного підходу є використання системних властивостей підприємства – взаємозв'язок процесів у ланцюгу доданої вартості дозволяє за рахунок вдосконалення одного процесу вдосконалити весь ланцюг доданої вартості [5]. На вітчизняних підприємствах переважає функціональний підхід, що відображається у лінійно-функціональних структурах управління. Це суттєво знижує ефективність діяльності і актуалізує завдання впровадження організаційних змін з включенням реінжинірингу: систематичного – коли поточний процес зрозумілий, документований і проаналізований для систематичного створення нових, кращих процесів; «з чистого

аркуша» – коли існуючий процес повністю руйнується і утилізується. Новий процес створюється шляхом фундаментального переосмислення існуючого [6].

У дослідженнях [7] процеси, структура, працівники та ієрархія розглядаються у взаємозв'язку зі стратегією, тобто фактично зміна цих характеристик відображає реалізацію стратегії змін – стратегії «кайзен», що орієнтована по постійне вдосконалення, або стратегії «хошин канрі» на здійснення «прориву» [7].

Розглядаючи запропоновану процедуру як одноразову дію, з метою проведення епізодичних організаційних змін на підприємстві, керівництво може обмежитися вибором однієї стратегії. Якщо ж воно бажає сталого вдосконалення діяльності, то процедура буде повторюватися системно, відображаючи постійні зміни різного типу та характеру. Тоді коректнішою є розробка індивідуальної стратегії змін з використанням інструментарію як стратегії «кайзен», так і стратегії «хошин канрі» (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегій здійснення організаційних змін

Характеристика	Стратегія «кайзен»	Стратегія «хошин канрі»
Тип організаційних змін	Еволюційні	Революційні
Задіяні процеси	Горизонтальні	Вертикальні
Джерело	Системна властивість підприємства	Диктується стратегічними потребами
Фокус	Поточні цілі підприємства	Окрема група критичних ключових цілей підприємства
Шляхи здійснення	Невеликі поступові кроки	Одноразова дія
Об'єкти	Існуюча продукція, послуги, системи і процеси праці	Нова продукція, послуги, унікальні системи і процеси праці
Результат	Закріплення на існуючих ринках, конкурентні переваги витрат на виробництво	Вихід на нові ринки, конкурентні переваги якості продукції
Передумови	Увага до деталей, аналіз глибинних причин, міжфункціональний підхід, забезпечення згоди	Інноваційне мислення, готовність йти на ризик та руйнувати ринки
Залучення	Окремої групи працівників	Всього персоналу

Інструменти реалізації	виробничий осередок (група людей, які відповідають за виробництво продукції); гемба (місце, де безпосередньо виробляється продукція, додається вартість і діагностуються проблеми); п'ять S (відмова від непотрібних матеріалів, доступність матеріалів, чистота, створення графіку прибирання та завершення операцій); just-in-time і kanban (доставка матеріалів точно у строк); муда (зменшення витрат); поке-йока (процес без збоїв, можливість збору деталі лише одним можливим способом); скорочення часу переналадки; загальне обслуговування обладнання.	вдосконалення процесів і фінансових показників; єдиний інструментарій загального управління якістю з шести сигм та бережливого виробництва; інтеграція ланцюга поставок; організаційне навчання; система створення конкурентоспроможних ресурсів; таргет-костинг (метод розрахунку цільових витрат); кайзен-костинг (розрахунок витрат у системі безперервного поліпшення); «злови м'яча» (участь керівників кожного рівня управління у наданні високоякісної фінансової інформації щодо поточної та планової діяльності до завершення планування бюджету).
------------------------	--	---

Особливої уваги заслуговує вибір напряму здійснення організаційних змін, який визначається на основі даних таксономічного аналізу. Підприємствам із високим рівнем розвитку доцільно здійснювати поступові зміни, із середнім – значні, із низьким – радикальні. При закінченні впровадження або імплементації змін ключові характеристики підприємства набувають нового вигляду. Відповідно, виникає необхідність у порівнянні бажаного стану підприємства з отриманими результатами, тобто проведення моніторингу організаційних змін. Необхідно чітко визначити, чи було досягнуто мети проведення організаційних змін – вирішена існуюча проблема або досягнутий встановлений результат – і виявлена причина невідповідності: невірно обрана підсистема локалізації або глибина, неточно сформований бажаний стан або недооцінений опір, переоцінена готовність, здатність та прихильність до організаційних змін, неправильно визначений тип, масштаб і характер змін, що обумовлює помилковий вибір напряму здійснення змін. На основі причини неефективного здійснення організаційних змін визначається стадія, на яку потрібно повернутися для повторення процесу. Обов'язковим є уточнення сутності помилок, часу і місця їх виникнення та відповідальних керівників.

При успішному проведенні організаційних змін та досягненні бажаного результату важливо його закріпити: процеси, компетентності персоналу, сформовані організаційні структури, ієрархію та ін., шляхом переведення у поточну діяльність

підприємства. З метою забезпечення розвитку підприємства за допомогою реалізації технології організаційних змін доцільно використовувати відповідний інструментарій (табл. 2).

Таблиця 2

Інструментарій управління організаційними змінами

Етапи процесу здійснення організаційних змін	Сутність управління	Інструменти (сформовано на основі [8])
1	2	3
1. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища	Прогнозування можливих сценаріїв діяльності підприємства залежно від досліджуваних факторів	PESTEL – аналіз, SWOT – аналіз, бенчмаркінг, залучення співробітників, управління знаннями
2. Введення керівника – «агента змін»	Визначення обов'язків, повноважень та прав	Тім-білдінг, коучінг
3. Визнання необхідності змін, підсистеми локалізації на підприємстві та глибини здійснення	Аналіз рушійної сили організаційних змін	Управління за цілями, оцінка, орієнтовані на результат, прийняття рішень
4. Формування та розповсюдження бачення бажаного стану. Оцінка можливого опору змінам залучених сторін	Планування організаційних змін, розробка плану-графіку їх проведення, мотивація до прийняття участі в їх реалізації	Метод зворотних карт, збалансована система показників, залучення співробітників, конфронтаційні збори
5. Діагностика готовності, здатності та прихильності до проведення організаційних змін	Аналіз поточної ситуації та реалізація превентивних заходів щодо подолання опору змінам	Визначення прихильності до змін, збагачення та розширення роботи, розвиток кар'єри
6. Визначення типу, масштабу і характеру змін. Здійснення змін	Встановлення напрямку реалізації організаційних змін та їх особливостей, проведення змін; зміна структури, ієрархії управління, системи винагороди та оцінювання роботи персоналу	Реінжиніринг бізнес-процесів, культурні зміни, загальне управління якістю (TQM), організаційний дизайн, безперервне вдосконалення, покращення якості життя працівників, вдосконалення системи винагороди (винагорода за результатами)
7. Моніторинг. Співставлення отриманих результатів та бажаного стану	Контроль отриманих результатів і визначення відхилень	Управління знаннями, бенчмаркінг, аудит
8. Інституалізація. Переведення здійснених організаційних змін у поточну діяльність підприємства	Організація введення змін до поточної діяльності підприємства	Навчання організації, безперервне вдосконалення

Таким чином, поєднуючи процеси розвитку підприємства та управління організаційними змінами, можна успішно реалізовувати технологію організаційних змін, а використання ефективних інструментів управління організаційними змінами надасть можливість не лише підвищити адаптивність підприємства до зовнішнього середовища, але і реалізовувати концепцію постійного вдосконалювання його внутрішнього середовища.

Список використаної літератури

1. Mills J. H. Understanding organizational change / J. H. Mills, K. Dye, A. J. Mills. – New York: Taylor & Francis, 2008 – 222 p.
2. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. Н. П. Береговой, А. И. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
3. Rothwell W. J. Practicing organization development: a guide for consultants / W. J. Rothwell, R. L. Sullivan; 2nd edition. – San Francisco: Pfeiffer, 2005. – 718 p.
4. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; под ред. Н. Д. Эриашвили; пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
5. Рындин А. Г. Организация финансового менеджмента на предприятии / А. Г. Рындин, Г. А. Шамаев. – М.: Русская деловая литература, 1997. – 350 с.
6. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях / Т. Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Том 4. (№ 2). – С. 25-48.
7. Кизим Н. А. Адаптивные модели в системах принятия решений: монография / Под. ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2007. – 368 с.
8. Bennis W. G. An invented life: reflections on leadership and change / W. G. Bennis. – Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co., 1994 – 256 p.

НАЙПАК Д. В. РЕАЛИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПРОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ КАК ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены особенности реализации технологии проведения организационных изменений на современных предприятиях, выделены ключевые

аспекты их осуществления, обоснован выбор направлений осуществления изменений, предложены стадии процесса организационных изменений.

Ключевые слова: организационные изменения, технология, реинжиниринг, стратегия изменений.

NIPAC D. V. IMPLEMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGE AS A PREREQUISITE FOR THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

The article describes the features of the implementation technology of organizational changes in modern enterprises, highlighted key aspects of their implementation, justified the choice of directions for the implementation of changes proposed stage of the process of organizational change.

Keywords: organizational change, technology, reengineering, strategy changes.