

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ

Осовська Г. В., к.е.н., професор

Постановка проблеми. Ринкові умови висувають нові вимоги щодо управління стратегією, або по суті управління змінами. В стратегії виділяють два аспекти: перший, включає описову стратегію (плани і заходи) і передбачає виконання (процеси і процедури); другий, не менш важливий, це управління, культура, робота в команді, тобто все те, що є передумовами для організаційних змін. Дотримуватися стратегії передбачає здійснення перетворень в організації на всіх рівнях. Це здається очевидним, але не дотримання цієї

істини – одна із основних причин провалу будь-яких змін. Передові підприємства надають вагому значимість таким сферам як керівництво, культура, робота в команді при проходженні трьох стадій перетворень в стратегічно орієнтованих організаціях.

Аналіз останніх досліджень. Проблема управління змінами займалися вчені Л. Грейнер, М. Руні, Д. П. Нортон, Д. Скотт, Л. Скібіцька, О. Нагірна, Р. Шейко, Л. І. Федуловата інші. Разом з тим, процес управління змінами під час переходу до нової стратегії є ще недостатньо вивченим. У вітчизняних підприємствах цьому питанню ще недостатньо приділяється уваги.

Мета, об'єкт та методика дослідження. Метадослідження – формування базових положень щодо механізму управління змінами на підприємстві. Об'єктом дослідження є процес управління змінами в ПрАТ «Ліктрави».

Теоретичною та методологічною основою даного дослідження є системний підхід до вивчення економічних явищ, теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених. Разом з тим були використані такі методи дослідження: абстрактно-логічний, монографічний, соціологічний для формулювання теоретико-методологічних основ проблеми дослідження, висновків та перспектив подальших досліджень.

Результати дослідження. В умовах ринкової економіки підприємство-виробник, що постачає свої вироби за кордон, не може довгий час займати сталі позиції, спираючись в своїй стратегії тільки на показники конкурентоспроможності товару, тобто не враховуючи витрат на виготовлення і реалізацію товару. Оцінка конкурентоздатності виробника, а не товару, необхідна тоді, коли підприємство вступає на новий для себе ринок, приймає рішення про розширення виробництва або його скорочення, коли здійснюються інвестиції з метою модернізації технології обладнання або оновлення техніки.

Досліджуване підприємство ПрАТ «Ліктрави» спеціалізується на випуску лікарських засобів з лікарської рослинної сировини. Метою діяльності підприємства є: стабільна робота; утримання конкурентоспроможності на ринку; розширення, збільшення обсягів виробництва, підвищення економічності та прибутковості.

На даний час підприємство переробляє близько 1500 тон сировини. Ним зареєстровано в Україні та країнах близького зарубіжжя 70 найменувань лікарських засобів. Високо потужне обладнання для подрібнення рослинної сировини дає змогу переробляти до 2 тон сировини за зміну на одній одиниці обладнання. Для виготовлення продукції на заводі переробляється більш як 100 найменувань лікарських рослин, при цьому забезпечується якість продукції у відповідності з діючою нормативною документацією. ПрАТ «Ліктрави» займає 1 місце серед виробників лікарських засобів у Житомирській області, а у рейтингу найбільших підприємств цієї галузі по Україні – 12 місце. Підприємство задовольняє своїми лікарськими засобами 70 % ринку Північної частини України. Тому у виробництві лікарських засобів підприємство використовує стратегію «лідерства у зниженні витрат», розширяє асортимент продукції та обрало для себе нову стратегію концентрації на регіональному ринку Житомирської області (90% ринку лікарських засобів в області) та на ринках сусідніх областей.

Ці стратегії передбачають нові критерії роботи з клієнтом, нові продукти, нові робочі процеси, нові навички, нові технології та нову корпоративну культуру. Нові стратегії вимагають змін у всьому. Приймаючи участь в процесі змін підприємству необхідно пройтися стадії.

Стадія I. Мобілізація: співробітників переконують і спонукають до дії шляхом роз'яснення стратегії та необхідності перетворень.

Стадія II. План і опрацювання: період, на протязі якого нова стратегія буде опрацьована на вищому організаційному рівні.

Стадія III. Втілення в життя: коли стратегія інтегрується в щоденний робочий процес і корпоративну культуру. Цей період може продовжуватися від 2 до 3 років. Протягом цього часу підприємство може вибудувати зовсім нову систему управління і створити стратегічно орієнтовану організацію.

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, створення нової структури і пошук нових можливостей. Ці зміни викликані запитом вітчизняних та зарубіжних клієнтів, які постійно змінюються. Тому великого значення набуває оволодіння стратегією управління змінами. Ситуація на ринку дуже швидко міняється, підприємства виникають і розпадаються. Тому ризик потерпіти невдачу стає дуже великим.

Як правило, зміни зачіпають людей, яких вони стосуються і самі сильні рушійні сили ділової поведінки: цілі, ділові якості, професійні навички.

Цілі. Люди ідуть по життю, керуючись певними цілями, бажаннями, системою цінностей. Якщо зміни загрожують досягненню чіткої цілі, то реакцією буде «опір». Якщо зміни допомагають в досягненні цілей, то їх сприймуть з радістю. Тому керівництво повинно вивчити, що зміниться з впровадженням нововведень і як поєднати заплановані зміни і цілі своїх підлеглих.

Ділові якості. Необхідність у внутрішній гармонії людини – це та сила, яка буде працювати проти внесення змін в роботу організації. Тому керівництво мусить знати, як вплинуть зміни на ділові якості співробітників і як перейти на нові умови роботи з мінімальними втратами. Справа керівництва знайти такі доводи, щоб співробітники зрозуміли і прийняли ці нововведення.

Професійні навички. Керівництво повинно донести до співробітників як зміни можуть вплинути на професійні навички. Розповісти яких навичок буде не вистачати і дати можливість підвищити кваліфікацію для роботи в нових умовах.

Всі проблеми, які виникають в перехідний період до зміни стратегії на підприємстві поділяються на три категорії.

1. Проблеми опору змінам. Ряд працівників підприємства можуть чинити опір через ряд причин. Зміни – це невідомість, нестійкість, відчуття небезпеки, руйнування стереотипів, втрата влади, знецінення капіталу, методів впливу, баланс витрат – доходів тощо. Її можна вирішити, створивши умови, за яких поведінка виконавців буде відповідати меті змін.

2. Проблеми контролю. Зміна підриває існуючі системи організаційного контролю і може зробити їх непотрібними, що веде до втрати контролю над організацією в процесі змін. Цю проблему можна вирішити, розробивши організаційний механізм контролю на перехідний період.

3. Проблеми влади. В перехідний період порушується баланс влади, по причині невизначеності, які ступені в ієрархії організації будуть займати окремі працівники та їх угруповання. Тут необхідно сформувати політичну динаміку змін, при якій центр влади надаватиме підтримку змінам [4, с.436–437].

Через складнощі, які зумовили нововведення і призвели до зміни перемінних, ефективне управління змінами є однією з найважливіших, але й престижних завдань для керуючих.

Американський науковець Л. Грейнер розробив модель процесу управління організаційними змінами. Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на структуру управління (органи влади), з іншого – реакцію владних структур на цей вплив та розробку певної протидії: тиск і спонукання, посередництво і переорієнтація уваги, діагностика та усвідомлення, знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання, експеримент і виявлення, підкріплення і згода [3, с.632–634].

Для реалізації нової стратегії ми пропонуємо певні заходи щодо мотивації до змін у підприємстві. В основу етапів, які повинно пройти підприємство, покладені рекомендації Л.І.Скібіцької [4, с.436–437].

1. *Виявлення і показ незадоволення поточним станом.* В 2011 р. порівняно з 2009 р. ПрАТ «Ліктрави» понесло збитки. На кожну одиницю коштів, які були інвестовані в активи припадає 0,01 грн. збитку. Аналіз рентабельності власного капіталу показав, що спостерігається тенденція зниження прибутковості власного капіталу. Рентабельність

діяльності підприємства, як і попередні показники рентабельності, свідчить про негативний стан діяльності підприємства, в 2011 році підприємство отримало збиток. Окрім того, проведені капіталовкладення зменшили зношеність основних засобів, завдяки їх оновленню протягом року.

2. *Забезпечення участі працівників у змінах.* На цьому етапі необхідна участь працівників у спільній роботі з вивчення поточного стану, планування змін, їх проведення. Працівників залучають до збору даних, опитувань, участі в дослідницьких групах, комісіях.

3. *Організація системи винагород для підтримки змін.* Підприємству необхідно переглянути діючу систему заохочень. Ввести формальні та неформальні заохочення для підтримки змін у відповідності до стратегій.

4. *Надання часу і можливості для дистанціювання від стереотипів минулого.* Процес подолання відчуття втрати буде потребувати певного часу. Керівники при управлінні змінами повинні це обов'язково врахувати. Люди повинні підготуватися до втрат, тому вони повинні мати інформацію про проблеми поточного стану речей.

5. *Формування чіткого уявлення про майбутній стан організації.* Задачею керівників підприємства на цьому етапі є створення якомога повного опису майбутнього стану організації і доведення його до всіх співробітників. На цьому етапі вкрай важливо спланувати ефективну систему комунікацій (проведення зборів, зустрічей, нарад).

6. *Використання системного підходу.* Для здійснення ефективних змін потрібно узгодити структурні зміни всіх внутрішніх компонентів. Зміни повинні бути структуровані так, щоб бути послідовними, щоб не було стикування між організаційними компонентами.

7. *Розробка організаційних механізмів перехідного періоду.* Важливе значення в управлінні змінами відіграє перехідний період. Тому організаційний механізм для управління змінами повинен в себе включати.

А) Призначення менеджера з управління змінами. На цю посаду можна призначити начальника виробничо-технічного відділу або керівника наукового центру. Це повинна бути особа наділена владою і повноваженнями.

Б). План переходу. Щоб оцінити ефективність переходу і проконтролювати його здійснення необхідно скласти план з контрольними цифрами. В ньому плані повинна бути також відображена персональна та групова відповідальність.

В). Ресурси для трансформації. Всі зміни вимагають значних витрат часу, навчання, використання зовнішніх консультантів, відволікання провідних спеціалістів від виконання своїх безпосередніх обов'язків. Ці витрати повинні бути забезпечені фінансово, матеріально, кадрами.

Г). Структури управління переходом. Під час переходу до нової стратегії необхідно створити спеціальні структури, що не завжди відповідають стандартній організаційній структурі.

8. *Формування механізмів зворотного зв'язку.* Тут можуть бути використані різні дослідницькі групи, опитування, бесіди з консультантами та неформальні інформаційні канали.

9. *Забезпечення підтримки всіх груп влади всередині підприємства.* Для того, щоб успішно перейти до нової стратегії керівники ПрАТ «Ліктрави» повинні спиратися і заручитися підтримкою груп, що мають відповідну владу. Це групи: наукового центру, відділу кадрів, відділу маркетингу і збуту, планово – економічного, виробничо-технічного, логістики, відділу заготівель. Для здійснення змін організаційного клімату необхідно виявити і заручитися підтримкою неформальних лідерів.

10. *Формування стилю поведінки, орієнтованої на лідерство.* Під час перебудови особливого значення набуває стиль поведінки керівників (лідерів) підприємства. Вони повинні демонструвати впевненість у змінах, застосовувати спеціальну термінологію, використовувати механізми стимулювання.

11. Визначення точок стабільності. Елементи підприємства, які не будуть змінюватися протягом перехідного періоду (структури, люди, деякі фізичні параметри) повинні бути ідентифіковані і стати відомими членам підприємства. Це будуть відповідні точки опору і стабільності.

Разом з тим, слід відмітити, що зміни за своєю природою не лінійні. Часто зміни складаються з маленьких кроків для того, щоб реалізувати стратегію. Великі зміни в роботі підприємства складаються із багатьох маленьких змін. Наприклад, слід почати із змін у основних групах підтримки, про які говорилося вище. Це може бути покращення роботи з клієнтами, підвищення продуктивності праці тощо.

Процес змін проходить зверху вниз і знизу вгору. Він повинен починатися зверху, щоб здійснювати загальне керівництво і знизу – для стимулювання участі співробітників і завоювання їх підтримки. Адже управління змінами – це колективна відповідальність всіх. Все підприємство повинно йти вперед до загальної цілі.

Зміни в роботі підприємства мають велике значення для кожного співробітника. Тому дуже важливо дати можливість працівникам підприємства передивитися свої погляди на життя, дати можливість адаптуватися до змін і навчитися в них працювати. Для цього необхідно використовувати систему оцінок. Чим більше цілей і завдань підприємства буде виражено кількісно і здійснення їх буде залежати від продуктивності кожного окремого співробітника тим більша вірогідність, що зміни пройдуть успішно.

Висновки. Сьогодні керівники докладають всіх зусиль щоб зберегти рівень конкурентоздатності, турбуючись при цьому за стабільність, захищеність співробітників і разом з тим проводячи всі необхідні зміни для того, щоб адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Це свідчить про доцільність подальших досліджень в управлінні змінами.

Використані джерела інформації

1. Бауліна Т. В. Інтелектуальний потенціал як головний фактор управління змінами на підприємстві /Т. В.Бауліна // Економіка і управління. – 2002. – №1 (15). – С. 67–71.
2. Бауліна Т. В. Методологічні аспекти моделювання управління змінами в організації / Т. В. Бауліна // Сіверянський літопис. – 2002. – №5 (47). – С. 152–157.
3. Осовська Г. В. Основи менеджменту / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
4. Скібіцька Л. І. Тайм-менеджмент /Л. І.Скібіцька. – К.: Кондор, 2009. – 528 с.